CAROL S. DWECK

Hồ Hạnh Hảo dịch

mindset



tâm lý học thành công

Sức mạnh của niềm tin phát huy tiềm năng
của chúng ta như thế nào

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Contents

LỜI NGƯỜI DỊCH

134.189 từ, 272 trang, 3 tháng ròng, và gần trăm lần muốn bỏ cuộc. Nhưng giờ đây, sau khi đã dịch xong những dòng cuối cùng của cuốn sách, tôi đã chứng minh được với bản thân rằng *Mình có thể làm được điều này*. Các bạn hẳn vẫn nhớ được những khó khăn, vất vả khi lần đầu tiên làm việc gì đó đúng không? Đây, đây là lần đầu tiên tôi dịch sách.

Tại sao tôi lại chọn cuốn sách này là tác phẩm dịch đầu tiên? Có lẽ là vì đây là cuốn sách tổng hợp lại một cách có hệ thống nhất những gì mà bao năm nay tôi luôn muốn nói với những người mà tôi yêu thương. Tôi cũng từng là một người có Tư Duy Cố Định (một định nghĩa các bạn sẽ được học trong cuốn sách này), và có những đặc điểm kinh điển của lối tư duy này. Tôi không dám thử điều gì mới, dễ dàng bỏ cuộc trước một việc gì đó có thể làm lộ ra khuyết điểm của mình, và luôn lo lắng rằng mình trông ngu ngốc trong mắt mọi người. Thế rồi, bằng một cách nào đó, tư duy tôi tự thay đổi từ lúc nào không biết. Vẫn là cảm giác bồn chồn khi muốn thử làm điều mới, nhưng giờ đây nó là sự phấn khích, kích thích, và tôi vẫn lao đầu vào làm điều làm tôi e ngại. Vẫn có lúc tôi cảm thấy nản chí trước một nhiệm vụ khó khăn, nhưng rồi tôi lại ép mình phải tiếp tục và hoàn thiện nó. Trước đây khi có ai đó cho rằng tôi không làm được điều gì đó, tôi sẽ làm điều ngược lại để chứng tỏ rằng họ sai. Giờ đây dù có người nói với tôi điều đó hay không, tôi cũng vẫn không ngừng tìm những điều mới mẻ để thử thách bản thân, và lần này không phải là vì ai đó, hay vì sự sĩ diện, mà vì chính sự phát triển của bản thân tôi. Có những thứ mà trước đây tôi nghĩ mình sẽ không thể thay đổi được, nhất là những gì thuộc về tính cách đã sống cùng tôi 25 năm, vậy mà giờ tôi đã xóa bỏ được tương đối (nếu không muốn nói là hoàn toàn) những thói quen đó. Quan trọng hơn, giờ tôi luôn cảm thấy vui mừng mỗi khi có ai đó nhìn thấy và chỉ ra cho tôi những khuyết điểm: “Cảm ơn nhé! Tôi sẽ sửa nó! Còn khuyết điểm nào nữa không? Nói tiếp đi! Nói tiếp đi!!!” mà không hề cảm thấy bị tự ái – vẫn xấu hổ, nhưng không tự ái.

Cuộc sống của tôi khi có lối tư duy mới (tôi vẫn không biết mình đã có tư duy mới cho tới khi đọc cuốn sách này) trở nên đầy ắp những cơ hội, và tôi trở nên bận rộn hơn bao giờ hết: lúc nào cũng có những thử thách mới đầy kích thích chờ tôi vượt qua, nhìn ai cũng thấy có điểm đáng để mình học hỏi, và tôi trở thành một con người tốt hơn mỗi ngày. Nhận ra được lợi ích của những phát hiện ấy, tôi rất muốn truyền lại những điều tôi tự ngộ ra được với gia đình, bạn bè và những người khác nữa. Nhưng chỉ nói những điều mình tự phát hiện ra bằng bản năng, trải nghiệm và việc lúc nào cũng nhìn lại bản thân để chỉnh sửa những khuyết điểm có vẻ không đem lại nhiều sức thuyết phục lắm tới mọi người.

Vậy nên khi đọc những trang đầu của cuốn sách này, tôi đã đọc ngấu nghiến nó trong 2 ngày, bởi nó đã giải thích được những gì tôi đã trải qua bằng những khám phá khoa học rất rõ ràng. Tôi thực sự rất muốn tất cả mọi người đều đọc được nó, nhưng tiếc thay nó lại bằng tiếng Anh. Sau một thời gian đắn đo, cuối cùng tôi quyết định bắt đầu dự án dịch sách.

Trong khi dịch, tôi đã cố gắng dùng ý hiểu của mình, sắp xếp lại theo văn phong tiếng Việt, làm sao cho sát nghĩa nhất có thể với bản gốc. Tuy nhiên, một số chi tiết (nhỏ, không quan trọng) chỉ có nghĩa trong văn hóa Mỹ, nên tôi đã lược bỏ bớt, vì vậy bản dịch của tôi sẽ giống với bản gốc chỉ 98%. Có một số chỗ các bạn sẽ thấy tôi dùng lặp từ, đôi khi là vì văn vẻ của tôi hạn chế, phần lớn là vì bản gốc của tác giả cũng lặp lại những từ như vậy.

Tôi mong rằng, với những gì được trình bày trong sách, tất cả mọi người sẽ đều rút ra và áp dụng được những bài học quý báu ở tất cả các lĩnh vực. Chúc mọi người sẽ nhìn cuộc sống theo một góc nhìn mới mẻ hơn, có ích hơn, hạnh phúc hơn sau khi đọc cuốn sách này.

Rất mong sẽ nhận được những phản hồi về bản dịch cũng như những câu chuyện của mọi người kể về những thay đổi dựa theo những gì đã học

trong sách. Mọi người có thể gửi những câu chuyện qua cho tôi qua địa chỉ email trungha92@gmail.com, chúng ta có thể trao đổi để cùng nhau phát triển, tiến bộ hơn.

Thân,

Trung Hà
(Aiken).

GIỚI THIỆU

Một hôm, một số sinh viên ngồi nói chuyện với tôi và gợi ý tôi nên viết quyển sách này. Các bạn ấy muốn tất cả mọi người đều có thể sử dụng những kiến thức trong cuốn sách này để có được một cuộc sống tốt đẹp hơn. Đây là điều mà tôi vốn đã muốn làm từ rất lâu, và giờ tôi coi nó như là nhiệm vụ quan trọng nhất.

Cuốn sách này có một phần dựa trên những nền tảng về tâm lý học có liên quan tới sức mạnh của niềm tin. Đôi khi chúng ta có thể nhận thức được những niềm tin này, có thể không, nhưng chúng có ảnh hưởng rất lớn tới việc chúng ta muốn gì, hay việc chúng ta có thành công trong việc giành lấy những thứ ta muốn hay không. Những nền tảng tâm lý học còn chỉ ra việc thay đổi niềm tin của một người – dù là những niềm tin nhỏ nhất – cũng có thể có hiệu ứng lớn lao tới mức nào.

Trong cuốn sách này, các bạn sẽ được học làm thế nào mà một niềm tin hết sức đơn giản về bản thân bạn – niềm tin mà chúng tôi khám phá ra trong

quá trình nghiên cứu – sẽ là kim chỉ nam trong phần lớn đường đời của bạn. Nói chính xác hơn, nó sẽ định hướng bạn trong toàn bộ quá trình phát triển của bạn. Phần lớn những thứ mà bạn định nghĩa là “nét tính cách của bạn” đều được sinh ra từ Tư Duy, và phần lớn những thứ ngăn cản bạn khai thác hết tiềm năng của mình cũng bắt nguồn từ Tư Duy.

Chưa có một cuốn sách nào giải thích về Tư Duy và hướng dẫn mọi người làm thế nào để áp dụng chúng vào cuộc sống. Các bạn sẽ hiểu tại sao có những người lại thành công trong các lĩnh vực như khoa học, nghệ thuật, thể thao, kinh doanh, và có những người lại đáng-nhẽ-có-thể-thành-công-nhưng-lại-thất-bại. Bạn sẽ thấy hiểu hơn về người bạn đời, sếp, bạn bè, và những đứa con của mình. Bạn sẽ được hướng dẫn làm thế nào để giải thoát thứ gông cùm đang kìm hãm sự phát triển của bản thân, cũng như của người khác.

Tôi cảm thấy rất vinh dự khi được chia sẻ những điều này với các bạn. Bên cạnh những con người mà tôi gặp trong quá trình nghiên cứu, ở mỗi chương, tôi còn thêm vào những câu chuyện tôi góp nhặt được từ báo chí, cũng như từ chính trải nghiệm của bản thân, để các bạn hiểu rõ hơn ứng dụng thực tế của Tư Duy trong đời thường. (Trong phần lớn các tình huống, tên và thông tin cá nhân của nhân vật đã được thay đổi; tôi cũng một vài lần tổng hợp nhiều trường hợp làm một để làm rõ một luận điểm nào đó. Một số các cuộc đối thoại được trích ra từ trí nhớ, và tôi đã cố nhớ lại càng chính xác càng tốt.)

Ở cuối mỗi chương, đặc biệt là chương cuối, tôi đều gợi ý cho các bạn các cách để ứng dụng bài học ở các chương – cách để nhận biết lối Tư Duy bạn đang có, hiểu cách nó vận hành, và cách để thay đổi nó nếu bạn muốn.

Vài lời về ngữ pháp. Tôi nắm chắc ngữ pháp, tôi yêu ngữ pháp, nhưng tôi không phải lúc nào cũng dùng đúng trong cuốn sách này. Tôi bắt đầu

nhiều câu bằng *Và* và *Nhưng*. Tôi kết thúc nhiều câu bằng giới từ. Tôi dùng từ *họ* trong những ngữ cảnh đáng nhẽ nên dùng từ *anh ấy* hay *cô ấy.* Tôi viết như vậy để ngôn từ không trở nên trịnh trọng quá, và để vào thẳng vấn đề cho dễ. Và tôi mong những độc giả khó tính sẽ bỏ qua cho tôi.

Một vài lời về bản cập nhật này. Tôi cảm thấy tôi cần phải thêm một số thông tin mới vào một vài chương trong cuốn sách này. Tôi đã thêm nghiên cứu mới của chúng tôi về tư duy trong doanh nghiệp ở chương 5 (Doanh nghiệp). Phải, doanh nghiệp cũng có thể có Tư Duy. Tôi thêm một phần mới về Tư Duy Phát Triển Lệch Lạc ở chương 7 (Phụ Huynh, Giáo Viên và Huấn Luyện Viên) sau khi tôi học được rằng những cách sáng tạo mà mọi người hiểu và ứng dụng Tư Duy Phát Triển không phải lúc nào cũng đúng. Tôi cũng thêm "Hành trình tới một Tư Duy Phát Triển Thực Sự" ở chương 8 (Thay Đổi Tư Duy) bởi rất nhiều người đã yêu cầu tôi cung cấp thêm thông tin về cách bắt đầu cuộc hành trình ấy. Tôi mong rằng những cập nhật này sẽ hữu ích cho các bạn.

Tôi muốn nhân cơ hội này để cảm ơn tới tất cả những người đã giúp đỡ tôi thực hiện các nghiên cứu cũng như hoàn thiện cuốn sách này. Các sinh viên của tôi đã giúp những nghiên cứu này trở nên hết sức thú vị. Tôi mong họ cũng học được từ tôi nhiều như tôi học được từ họ. Tôi cũng muốn cảm ơn các tổ chức đã hỗ trợ các nghiên cứu của chúng tôi: William T. Grant Foundation, National Science Foundation, Department of Education, National Institute of Mental Health, National Institute of Child Health and Human Development, Spencer Foundation, và Raikes Foundation.

Những người ở Random House là đội ngũ truyền cảm hứng nhiều nhất mà tôi từng gặp: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry, và nhất là Caroline Sutton và Jannifer Hershey, hai nhà biên tập của tôi. Sự hào hứng về cuốn sách và những gợi ý của hai người thực sự đã tạo nên sự khác biệt.

Tôi muốn cảm ơn quản lý tuyệt vời của tôi, Giles Anderson, cũng như Heidi Grant – người đã giúp tôi liên lạc với Giles.

Cảm ơn tất cả những người đã cung cấp thông tin và phản hồi cho tôi, nhưng tôi đặc biệt cảm ơn Polly Shulman, Richard Dweck, và Maryann Peshkin vì những bình luận chi tiết và sâu sắc của họ. Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn chồng tôi, David, vì tình yêu và nhiệt huyết của anh đã đem lại cho cuộc đời tôi một chiều không gian mới. Những giúp đỡ của anh trong việc hoàn thành cuốn sách này là vô cùng lớn lao.

Nghiên cứu của tôi là về sự phát triển, và nghiên cứu này đã giúp tôi bồi dưỡng sự phát triển của riêng mình. Tôi mong rằng nghiên cứu cũng sẽ giúp ích cho bạn.

CHƯƠNG I

HAI LOẠI TƯ DUY

Khi tôi còn là một nghiên cứu sinh trẻ tuổi, một điều xảy ra đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời tôi. Khi đó, tôi bị ám ảnh với việc phải hiểu cho bằng được cách một người đối mặt với thất bại, và tôi quyết định sẽ nghiên cứu điều này bằng cách quan sát cách những học sinh đối phó với những câu hỏi khó. Tôi bèn đưa một vài đứa trẻ vào trong một lớp học, cho chúng thư giãn thoải mái, sau đó đưa cho chúng một tập các câu đố cho chúng giải. Những câu đầu tiên tương đối dễ, nhưng càng về sau chúng càng khó hơn. Trong lúc bọn trẻ nhăn nhó, cắn bút suy nghĩ, tôi quan sát, ghi lại cách chúng xử lý các câu đố và phân tích xem chúng đang nghĩ và cảm thấy gì. Mặc dù tôi đã dự liệu từ trước rằng mỗi đứa trẻ sẽ đối phó với khó khăn theo những cách khác nhau, nhưng điều tôi quan sát được lại làm tôi hết sức bất ngờ.

Khi gặp phải những câu đố khó, một cậu bé 10 tuổi vò đầu bứt tai, xoa hai tay với nhau, liếm môi và kêu lên sung sướng: “Con cực thích mấy câu khó khó kiểu này!”. Một cậu bé khác, cũng đang chật vật với câu hỏi khó, nhìn tôi cười hài lòng và nói: “Mấy câu này khó thật, đúng như con mong đợi”.

Điều gì đã xảy ra với hai cậu bé này? Trước đó tôi luôn nghĩ rằng hoặc là bạn sẽ tránh gặp thất bại, hoặc là bạn sẽ thất bại. Tôi chưa từng nghĩ có người sẽ *thích* thất bại. Chẳng lẽ mấy đứa trẻ này đến từ hành tinh khác hay sao?

Mỗi người trong chúng ta đều có một tấm gương nào đó để noi theo, một người quan trọng sẽ chỉ ra cho bạn đường đi nước bước vào những giây phút quan trọng. Những đứa trẻ này chính là tấm gương của tôi. Rõ ràng là

chúng biết điều mà tôi không biết, và tôi quyết phải tìm cho ra điều đó là gì – để hiểu lối tư duy nào có thể biến thất bại thành cơ hội.

Vậy điều những đứa trẻ này biết là gì? Chúng hiểu rằng, những phẩm tính của con người, ví dụ trí thông minh, đều có thể trau dồi được. Và đó là điều mà chúng đang làm – chúng đang trở nên thông minh hơn (bằng cách làm những câu hỏi khó). Không những chúng không bị nản lòng vì thất bại (không giải được câu đố), mà chúng còn không nghĩ rằng chúng đang thất bại. Chúng nghĩ rằng chúng đang học hỏi.

Mặt khác, tôi đã luôn nghĩ rằng phẩm chất của con người mãi bất biến như được khắc vào đá. Bạn nếu không thông minh thì sẽ là đần độn, và thất bại tức là bạn không thông minh. Đơn giản vậy thôi. Nếu bạn có thể lên kế hoạch để thành công và tránh thất bại hết mức có thể, bạn sẽ luôn giữ được sự thông minh của mình. Mắc sai lầm, kiên trì hay phải vất vả làm điều gì đó là những điều tôi cố gắng không bao giờ làm.

Phẩm chất con người là thứ bồi dưỡng được hay bất biến là vấn đề đã được bàn luận từ lâu. Ý nghĩa của những ý kiến này với bạn mới là điều mà ít ai đặt câu hỏi: Điều gì sẽ xảy ra khi bạn cho rằng trí thông minh, hay tính cách là thứ mà bạn có thể phát triển; và điều gì sẽ xảy ra khi bạn cho rằng điều ngược lại mới đúng? Trước tiên, hãy cùng nhìn lại về bản chất con người, sau đó hẵng quay lại những câu hỏi này nhé.

TẠI SAO CHÚNG TA KHÁC NHAU?

Từ thời xa xưa, con người đã nghĩ khác nhau, làm khác nhau, và phát triển khác nhau. Chắc chắn đã có người đặt ra câu hỏi tại sao chúng ta khác nhau – tại sao lại có người thông minh hơn, đạo đức hơn – và liệu có điều gì làm những sự khác biệt đó bất biến không? Các chuyên gia đứng đều về hai phía. Một số cho rằng những khác biệt này bắt nguồn từ sự khác nhau về mặt thể chất, vì thế khác biệt là không thể tránh khỏi và cũng không thể thay đổi được. Hàng nhiều năm liền, những tuyên bố về sự khác biệt trong thể chất này bao gồm sự lồi lõm ở xương sọ, kích thước và hình dạng của xương sọ, và ngày nay, người ta thêm vào yếu tố gen di truyền nữa.

Số còn lại lại cho rằng, môi trường nuôi dưỡng, những trải nghiệm, viêc luyện tập hay cách thức học tập mới làm nên sự khác biệt giữa người với người. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng một trong những người cực kỳ ủng hộ quan điểm này là Alfred Binet, người phát minh ra bài kiểm tra trí thông minh IQ. Chẳng phải bài kiểm tra IQ vốn là để đưa ra một giá trị nhất định cho trí thông minh của một người hay sao? Thực tế không phải thế. Binet, một người Pháp làm việc ở Paris vào những năm đầu của thế kỉ 20, đã thiết kế ra bài kiểm tra này để lọc ra những đứa trẻ nào không tiếp thu được nhiều kiến thức từ các trường công, *từ đó thiết kế ra những chương trình giáo dục mới có thể giúp chúng bắt kịp với giáo trình học*. Mặc dù không phủ nhận có sự khác biệt về trí thông minh giữa những đứa trẻ, Binet tin rằng học tập và rèn luyện có thể đem lại những thay đổi rất lớn về trí tuệ. Dưới đây là đoạn trích từ một trong những cuốn sách thành công nhất của ông, *Modern Ideas about Children* - trong đó ông đã tổng hợp những nghiên cứu của ông với hàng trăm trẻ nhỏ gặp khó khăn trong việc học tập:

> Một vài nhà triết học hiện đại… tin rằng trí tuệ của một người là một con số cố định, không thể phát triển. Chúng ta phải phản đối và đứng lên chống lại sự bi quan đầy bi quan này… Bằng việc rèn luyện, luyện tập, và quan trọng nhất là phương pháp đúng đắn, chúng ta có thể tăng cường sự tập trung, trí nhớ, khả năng đánh giá để trở nên thông minh hơn.

Ai mới là người đúng? Ngày nay, phần lớn các chuyên gia đều đồng ý rằng vấn đề này không hoàn toàn đúng mà cũng không hoàn toàn sai. Trí thông minh không hoàn toàn do gen, cũng không hoàn toàn dựa vào môi trường nuôi dưỡng. Ngay từ khi một người mới sinh ra, cả hai yếu tố này đều liên quan tới nhau, cùng đóng góp xây dựng nên một con người. Trong thực tế, như Gilbert Gottlieb, một nhà thần kinh học lừng danh, đã nói, không những gen và môi trường phải "hợp tác" với nhau trong sự phát triển cá nhân, mà gen còn *đòi hỏi* dữ liệu được đưa vào từ môi trường thì mới có thể hoạt động được tốt.

Cùng với đó, trái với các hiểu lầm cũ kỹ trước đây, các nhà khoa học đang nhận ra rằng con người có khả năng học tập, cũng như bộ não con người có khả năng phát triển trong suốt cuộc đời của họ. Đương nhiên, mỗi người có một mã gen độc nhất. Mọi người có thể có điểm xuất phát khác nhau về tính cách hay khả năng, nhưng sự thật là kinh nghiệm chúng ta thu được, sự rèn luyện và những cố gắng chúng ta bỏ ra sẽ đưa ta đi nốt phần đường còn lại. Robert Sternberg, nhà nghiên cứu nổi tiếng ngày nay về trí thông minh, từng viết rằng yếu tố quan trọng quyết định xem ta có giỏi một thứ gì đó hay không "không phải là một thứ gì đó bẩm sinh hay cố định, mà

là sự nỗ lực có chủ đích". Hay, như Binet từng nói, những người sinh ra đã thông minh chưa chắc đã là người thông minh nhất ở cuối chặng đường.

TẤT CẢ NHỮNG ĐIỀU NÀY CÓ Ý NGHĨA GÌ VỚI BẠN?

HAI LOẠI TƯ DUY

Nghe các chuyên gia trình bày những kiến thức này là một chuyện. Việc hiểu những kiến thức này ứng dụng thế nào vào bạn là một chuyện khác. Trong suốt 30 năm, nghiên cứu của tôi chỉ ra rằng *hướng quan điểm mà bạn chọn để áp dụng* sẽ có ảnh hưởng lớn lao tới hướng đi của bạn trong cuộc sống. Nó có thể quyết định liệu bạn có thể trở thành con người mà bạn mong muốn hay không, hay liệu bạn có thể đạt được thứ mà bạn khao khát hay không. Tại sao lại như thế? Làm thế nào mà một niềm tin đơn giản (về trí thông minh) lại có sức mạnh có thể thay đổi tâm lý và cuộc sống của bạn tới vậy?

Khi bạn tin rằng những phẩm chất của mình như chữ được khắc trên đá – *Tư Duy Cố Định* – niềm tin này sẽ tạo ra trong bạn mong muốn được chứng tỏ bản thânhết lần này tới lần khác. Nếu bạn chỉ có một "lượng" trí thông minh nhất định, một tính cách nhất định, và một "cái tôi" nhất định, rõ ràng bạn sẽ muốn chứng tỏ rằng bạn rất thông minh, một tính cách rất dễ mến, và một cái tôi riêng biệt. Bạn cảm thấy không an tâm nếu những đặc điểm đó chỉ là vừa đủ trong mắt những người xung quanh.

Một số người trong chúng ta bị gieo lối tư duy này vào đầu từ khi còn rất nhỏ. Ngay từ khi còn là một đứa trẻ, tôi đã luôn tập trung vào việc trở nên thông minh hơn, nhưng lối Tư Duy Cố Định này được ghi sâu vào tâm trí tôi bởi cô Wilson, giáo viên lớp 6 của tôi. Không như Alfred Binet, cô tin rằng kết quả bài kiểm tra IQ của một người quyết định tương lai người ấy sẽ trở thành người thế nào. Cô xếp chỗ cho chúng tôi dựa theo điểm IQ, và chỉ những bạn nào có điểm IQ cao mới được đứng đầu hàng, mới được phân công trực nhật, hay đem giấy tờ tới cho thầy hiệu trưởng. Ngoài những câu đánh giá khá khó chịu, cô còn tạo ra cho cả lớp một tư duy rằng mọi người

đều có chung một mục tiêu duy nhất: Đừng tỏ ra mình dốt, phải thể hiện rằng mình là người thông minh. Còn ai có thể quan tâm hay thích thú với việc học nữa khi con người chúng tôi luôn bị đánh giá mỗi khi cô ấy cho chúng tôi làm bài kiểm tra hay bắt đứng lên phát biểu?

Tôi từng chứng kiến rất nhiều người có chung mục tiêu phải chứng tỏ bản thân này – trong lớp học, trong công việc, và trong cả các mối quan hệ. Mọi tình huống, với họ, đều là dịp để họ chứng minh trí tuệ, tính cách hay phẩm chất của họ. Mọi tình huống đều được đánh giá: *Liệu mình sẽ thành công hay thất bại? Mình sẽ trông ngớ ngẩn hay thông minh nếu làm điều đó? Mình sẽ được chấp nhận hay bị từ chối tình cảm? Mình sẽ là người chiến thắng hay kẻ thua cuộc?*

Nhưng chẳng phải xã hội chúng ta đánh giá cao trí tuệ, tính cách và phẩm chất hay sao? Việc muốn có những đặc điểm tốt chẳng phải là điều bình thường hay sao? Đúng, nhưng….

Có một lối tư duy mà trong đó, bạn biết rằng những đặc điểm bạn có không phải là những đặc điểm mà bạn sẽ phải sống cùng trong suốt phần đời của bạn, bạn không phải cố lừa phỉnh bản thân và những người khác rằng mình có xe BMW trong khi lo nơm nớp sợ hết giờ thuê. Với lối tư duy này, những thứ bạn có chỉ là điểm khởi đầu của sự phát triển. Lối *Tư Duy Phát Triển* này được dựa trên niềm tin rằng những phẩm chất cơ bản của bạn là những thứ bạn có thể bồi đắp qua sự cố gắng, các phương pháp hợp lý, và sự giúp đỡ từ những người xung quanh. Mặc dù mỗi người là một cá thể độc nhất – về mặt tài năng vốn có, mối quan tâm hay tính khí – mọi người đều có thể thay đổi và tiến bộ qua những trải nghiệm và rèn luyện thực tế.

Vậy những người có lối tư duy này có tin rằng bất cứ ai cũng có thể trở thành người họ muốn, rằng cứ hễ có đủ động lực và nền giáo dục tốt, ai

cũng có thể trở thành Eistein hay Beethoven không? Không, nhưng họ tin rằng tiềm năng thực sự của một người là không giới hạn; không thể đưa ra một giới hạn nhất định cho những gì bạn có thể đạt được sau nhiều năm rèn luyện, học tập với niềm đam mê cháy bỏng.

Bạn có biết, Darwin và Tolstoy đã từng bị coi là "bình thường" không? Ngay cả Ben Hogan, một trong những tay gôn vĩ đại nhất thế giới, đã từng bị coi là vụng về và xấu xí khi còn nhỏ không? Hay nhiếp ảnh gia Cindy Sherman, người từng xuất hiện trong hầu hết các danh sách những nghệ sĩ có tầm ảnh hưởng nhất thế kỉ 20, đã *trượt* khóa học nhiếp ảnh đầu tiên cô tham gia? Hay Geraldine Page, một trong những nữ diễn viên vĩ đại nhất, đã từng được khuyên là nên từ bỏ nghề diễn vì không có tài năng?

Bạn có thể thấy rằng, niềm tin rằng những phẩm chất đáng ngưỡng mộ đều có thể được gây dựng lên đã tạo ra niềm đam mê trong việc học hỏi. Tại sao phải tốn thời gian đi chứng tỏ với người khác rằng bạn giỏi, trong khi bạn có thể tự mình giỏi lên? Tại sao phải giấu những khuyết điểm của mình trong khi bạn có thể sửa chữa chúng? Tại sao lại chỉ tìm những người bạn chỉ biết vuốt ve cái tôi của bạn, thay vì những người luôn thúc đẩy bạn trở nên tốt hơn? Và tại sao chỉ biết tìm những câu trả lời đã có sẵn, thay vì tạo ra những phương pháp và câu trả lời hay hơn, sáng tạo hơn? Niềm mong muốn vượt qua ngoài giới hạn bản thân, ngay cả khi gặp phải khó khăn hay không có kết quả như bạn mong muốn, là nền tảng của Tư Duy Phát Triển. Đây là lối tư duy cho phép mọi người thành công ngay cả trong những thời điểm khó khăn nhất của cuộc đời.

CÁI NHÌN TỔNG THỂ VỀ HAI LỐI TƯ DUY

Để giúp các bạn hiểu cách thức hoạt động của hai lối tư duy này, hãy tưởng tượng – càng sinh động càng tốt –bạn là một thanh niên trẻ tuổi đang có một ngày rất tệ:

> Hôm nay bạn tới một lớp học rất quan trọng, và bạn cũng rất thích môn học này. Giáo sư trả bài kiểm tra giữa kỳ. Bạn nhận được điểm C+. Bạn cảm thấy rất thất vọng. Tối hôm đó trên đường về nhà, bạn phát hiện bạn nhận vé phạt vì đỗ xe không đúng nơi quy định. Cảm thấy rất ức chế, bạn gọi điện cho đứa bạn thân để xả nhưng người bạn đó có vẻ như không muốn nói chuyện.

Bạn sẽ nghĩ gì trong trường hợp này? Bạn sẽ cảm thấy sao? Sẽ làm gì?

Khi tôi đưa ra tình huống này cho những người có Tư Duy Cố Định, họ nói: "Tôi cảm thấy như bị hắt hủi." "Tôi là một kẻ thất bại." "Tôi thật đần độn." "Tôi thấy tất cả mọi người đều giỏi hơn tôi." Nói cách khác, họ coi những việc xảy ra tới họ như một thước đo trực tiếp về khả năng và giá trị của họ.

Khi được yêu cầu nhận xét về cuộc đời của mình, họ nói: "Cuộc đời tôi thật đáng thương." "Nó chả có ý nghĩa gì." "Cả thế giới đều chống lại tôi." "Không ai yêu tôi cả, tất cả mọi người đều ghét bỏ tôi." "Cuộc đời này thật không công bằng và mọi nỗ lực của tôi đều vô nghĩa." "Chả bao giờ có điều gì tốt đẹp xảy đến với tôi cả." "Tôi là kẻ xui xẻo nhất thế giới."

Hãy nhìn lại xem, có phải khủng bố xảy ra không? Nền hòa bình thế giới bị đảo lộn không? Hay đó chỉ đơn giản là một điểm số, một cái vé phạt, và một cuộc gọi không đúng lúc?

Có phải những người này vốn là những người thiếu tự tin hay bi quan không? Không. Khi không gặp phải thất bại, họ vẫn tự tin và lạc quan, sáng suốt và hấp dẫn như những người có Tư Duy Phát Triển.

Vậy họ đối mặt với thất bại thế nào? “Tôi sẽ không bao giờ bỏ công sức và thời gian làm cái gì nữa.” (Nói cách khác, ‘Tôi sẽ không cho ai cơ hội đánh giá mình nữa.’) “Không muốn thức dậy nữa.” “Uống thật say.” “Quát tháo ai đó cho bõ tức.” “Tìm một góc nào đó để lẩn trốn.” “Khóc.” “Đập phá cái gì đó.” “Chả còn muốn làm gì nữa.”

Chả còn muốn làm gì nữa! Khi tôi đưa ra viễn cảnh bên trên, tôi đã cố tình để điểm là C+, thay vì F (ở nước ngoài, F = Fail = trượt), để bài kiểm tra là “giữa kỳ”, thay vì cuối kỳ. Là “vé phạt đỗ xe”, thay vì một vụ tai nạn xe. Là “có vẻ như”, thay vì nói thẳng là người đó không muốn nói chuyện. Không có gì là quá nghiêm trọng xảy ra đây, thế nhưng Tư Duy Cố Định lại tạo ra thứ cảm giác thất bại tuyệt đối, làm tê liệt mọi hứng khởi, đam mê.

Khi tôi hỏi những người có Tư Duy Phát Triển tình huống tương tự, họ trả lời như sau:

“Tôi cần phải cố gắng hơn trên lớp, cẩn thận hơn mỗi khi đỗ xe, và để ý xem có phải bạn tôi đã gặp chuyện không vui không.”

“C+ có nghĩa là tôi đã làm sai chỗ nào đó, nhưng tôi vẫn còn nửa kỳ nữa để kéo điểm số lên.”

Có rất nhiều câu trả lời giống thế này, nhưng chừng đó chắc là đủ để bạn thấy được sự khác biệt. Và những người này đã phản ứng với thất bại thế nào? Một cách trực tiếp:

“Tôi sẽ bắt đầu việc học chăm chỉ hơn, hoặc tìm ra phương pháp học tốt hơn cho kỳ tới. Tôi sẽ trả vé phạt, và sẽ nói chuyện với bạn tôi vào lúc

khác."

"Tôi sẽ xem xem tôi đã làm sai ở đâu trong bài kiểm tra vừa rồi, tìm ra cách giải quyết, trả vé phạt, và gọi cho bạn tôi vào hôm sau."

"Học hành kĩ càng hơn cho bài kiểm tra sau, thảo luận với giảng viên để tham khảo, tìm chỗ đỗ xe cẩn thận hơn, và tìm hiểu xem điều gì đã làm bạn tôi như vậy."

Việc cảm thấy thất vọng hay tức giận là điều khó có thể tránh khỏi, dù bạn có lối tư duy nào đi chăng nữa. Điểm số thấp hay bị bạn bè ngó lơ là những sự kiện không vui vẻ gì. Vậy nhưng những người có Tư Duy Phát Triển không dùng chúng để dán nhãn bản thân và xua tay vứt bỏ tất cả. Mặc dù họ vẫn cảm thấy khó chịu, họ vẫn sẵn sàng đối mặt với rủi ro, đối diện với thử thách, và không ngừng tìm cách giải quyết chúng.

CÓ GÌ MỚI?

Những phát hiện đó có gì mới? Trước giờ có biết bao câu danh ngôn, thành ngữ, tục ngữ nhấn mạnh tầm quan trọng của sự liều lĩnh và sức mạnh của sự kiên trì, ví dụ như "Có công mài sắt, có ngày nên kim", "Thành Rome không được xây trong một ngày". Điều mới mẻ thú vị ở đây là những người có Tư Duy Cố Định không đồng tình với những câu nói này. Với họ, "Ngay từ đầu không mài sắt thì bạn sẽ không phải chịu thất bại." "Nếu ngay từ đầu bạn đã không thành công nghĩa là bạn vốn không có khả năng để thành công." "Nếu Rome không được xây trong một ngày, có lẽ ngay từ đầu đã không nên xây nó". Nói cách khác, rủi ro và nỗ lực là hai thứ có thể làm lộ ra sự yếu kém của bạn và cho thấy bạn không thể hoàn thành công việc. Bạn sẽ bất ngờ khi biết được độ cứng đầu của những người có Tư Duy Cố Định trong việc từ chối tin vào nỗ lực hay đón nhận sự giúp đỡ từ người khác.

Một điều mới mẻ khác là quan điểm của những người này về việc liều lĩnh và nỗ lực bắt nguồn từ lối tư duy nền tảng của họ. Không phải tự dưng có những người lại nhận ra giá trị của thử thách hay tầm quan trọng của sự cố gắng. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng nhận thức này *bắt đầu trực tiếp* từ Tư Duy Phát Triển. Khi chúng tôi dạy mọi người về Tư Duy Phát Triển, tập trung vào phát triển cá nhân, những ý nghĩ về thử thách và nỗ lực bắt đầu được hình thành. Tương tự vậy, cũng không phải tự nhiên có những người ngại khó khăn, ngại cố gắng. Khi chúng tôi thử (trong một thời gian ngắn) gieo Tư Duy Cố Định vào những người tham gia thử nghiệm, tập trung vào những đặc điểm tính cách cố định, họ trở nên hay né tránh những gì rủi ro và coi thường sự phấn đấu.

Chúng ta thường thấy những cuốn sách có tiêu đề như “10 bí mật của những người thành công nhất thế giới” đầy rẫy trong hiệu sách, và những cuốn sách này có thể có những lời khuyên hữu dụng. Tuy nhiên, chúng thường liệt kê ra những mấu chốt rời rạc, ví dụ như “Phải liều lĩnh!” hay “Tin vào bản thân mình!”. Đành rằng bạn cảm thấy ngưỡng mộ những người làm được những điều đó, những lời khuyên như vậy không chỉ rõ cho bạn thấy chúng kết nối với nhau thế nào, hay làm thế nào để bạn làm được điều đó. Vì thế, bạn có thể sẽ cảm thấy được truyền động lực trong vài ngày đầu, nhưng về cơ bản, bí mật cũng vẫn chỉ là của những người thành công nhất trên thế giới.

Thay vào đó, khi bạn hiểu được Tư Duy Cố Định và Tư Duy Phát Triển, bạn sẽ thấy rõ ràng mối quan hệ nhân quả ở mọi thứ - làm thế nào một niềm tin rằng phẩm chất là thứ bất biến sẽ dẫn tới một chuỗi những suy nghĩ và hành động, và làm thế nào niềm tin rằng phẩm chất là thứ có thể phát triển được sẽ dẫn tới một chuỗi những suy nghĩ và hành động kia, dẫn bạn tới một con đường hoàn toàn khác. Đó là điều mà các nhà tâm lý học như chúng tôi hay gọi là khoảnh khắc “À há!”. Những khoảnh khắc như vậy xảy ra thường xuyên trong các cuộc nghiên cứu khi chúng tôi dạy mọi người về một lối tư duy mới, nhưng tôi cũng hay nhận được các lá thư từ những người đã từng đọc về những nghiên cứu của tôi.

Họ nhìn thấy bản thân họ trong những bài viết của tôi: “Khi tôi đọc bài báo của cô, tôi thực sự đã phải thốt lên “Đúng là tôi đây rồi!”. Họ nhìn thấy được sự kết nối: “Nghiên cứu của cô thực sự làm tôi choáng ngợp. Tôi cảm thấy như mình vừa khám phá được bí mật của vũ trụ!” Họ cảm thấy tư duy của họ đang được định hình lại: “Tôi có thể cảm nhận rõ ràng một cuộc cách mạng trong tâm trí, và cảm giác đó thật thích thú.” Và họ có thể áp dụng lối tư duy này vào thực tế cuộc sống của họ *và* của cả những người khác nữa: “Nghiên cứu của cô đã giúp tôi thay đổi phương pháp giáo dục

trẻ nhỏ và nhìn giáo dục qua một lăng kính mới", hay "Tôi muốn kể cô nghe về sự ảnh hưởng của nghiên cứu của cô – cả về mặt cá nhân lẫn thực tiễn - tới hàng trăm học sinh của tôi." Tôi cũng nhận được rất nhiều lá thư tương tự từ các huấn luyện viên hay lãnh đạo các công ty.

TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN: AI LÀ NGƯỜI CÓ CÁI NHÌN ĐÚNG ĐẮN VỀ NHỮNG KHẢ NĂNG VÀ GIỚI HẠN CỦA MÌNH?

Có thể những người có Tư Duy Phát Triển không tự nhận mình là Einstein hay Beethoven, nhưng liệu họ có xu hướng thổi phồng khả năng của mình và hay thử những điều mà họ không có khả năng làm được hay không? Các nghiên cứu thực tế cho thấy tất cả mọi người đều rất tệ trong việc đánh giá khả năng của mình. Gần đây, chúng tôi tiến hành thử nghiệm để tìm hiểu xem ai là người hay đánh giá sai nhất giữa hai lối tư duy này. Kết quả cho thấy, phần lớn những người có Tư Duy Cố Định đều đánh giá sai, trong khi đó những người có Tư Duy Phát Triển lại tương đối chính xác.

Khi thử ngẫm lại, bạn sẽ thấy điều này hợp lý. Nếu, giống như những người có Tư Duy Phát Triển, bạn tin rằng bạn có thể phát triển bản thân, thì bạn sẽ vui vẻ chào đón những thông tin chính xác về khả năng hiện tại của bạn, dù những thông tin đó có tệ đi chăng nữa. Hơn thế nữa, nếu bạn có xu hướng không ngừng học hỏi, bạn thực sự *cần* những thông tin chính xác đó để quá trình học tập trở nên hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nếu bạn giống với những người có Tư Duy Cố Định, thông tin về những phẩm chất của bạn sẽ được chia thành tốt hay xấu, và sự thật rất dễ bị bóp méo. Những tin tốt sẽ được thổi phồng lên, những tin xấu sẽ được vịn cớ, và dần dần, bạn sẽ không thực sự chắc chắn mình có những gì nữa.

Howard Gardner, trong cuốn sách *Trí Tuệ Siêu Phàm*, đã từng kết luận rằng những người được cho là xuất sắc có "tài năng trong việc nhìn nhận rõ ràng những ưu và nhược điểm của mình". Điều thú vị là những người có Tư Duy Phát Triển thường có tài năng đó.

SÁNG TẠO

Một điểm khác mà những người tài năng đều có đó là khả năng đặc biệt biến chuyển những khó khăn trong cuộc sống thành tiềm năng cho những thành công trong tương lai. Những nhà nghiên cứu về sự sáng tạo đồng ý với khám phá này. Trong một cuộc bầu chọn giữa 143 nhà nghiên cứu về sự sáng tạo, phần lớn trong số họ đều đồng ý về yếu tố số một để có được một thành công đầy tính sáng tạo: sự kiên trì, bền bỉ của những người có Tư Duy Phát Triển.

Có thể bạn sẽ lại hỏi, *Làm thế nào để một niềm tin nhỏ như vậy có thể dẫn tới những điều tốt đẹp như là: yêu thử thách, tin vào sự cố gắng, không bỏ cuộc trước khó khăn?*Ở các chương tiếp theo, bạn sẽ thấy rõ làm thế nào điều đó thực sự có thể xảy ra: làm thế nào mà lối tư duy có thể thay đổi đích đến của một người, cũng như những thứ mà họ coi là thành công. Cách họ thay đổi định nghĩa, tầm quan trọng, sức ảnh hưởng của thất bại. Và cách họ thay đổi ý nghĩa sâu xa nhất của nỗ lực. Các bạn sẽ được thấy cách những tư duy này được áp dụng trong trường học, trong thể thao, nơi làm việc, và trong các mối quan hệ. Các bạn sẽ thấy chúng bắt nguồn từ đâu và làm thế nào để thay đổi chúng.

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

Bạn đang có lối tư duy nào? Trả lời những câu hỏi sau về trí thông minh. Đọc từng câu và tự quyết định xem bạn có đồng ý với nó hay không nhé:

1. Bạn có thể học nhiều thứ, nhưng bạn không thể thay đổi được trí thông minh của bạn.
2. Dù bạn có thông minh thế nào đi chăng nữa, bạn cũng vẫn có thể thay đổi nó từng chút một.
3. Bạn luôn có thể đem lại những thay đổi đáng kể tới trí thông minh của bạn.

Câu 1 và câu 2 là những câu mang lối Tư Duy Cố Định. Câu 3 và 4 thể hiện Tư Duy Phát Triển. Bạn đã đồng ý với tư duy nào nhiều hơn? Bạn có thể có cả hai, nhưng phần lớn mọi người đều có một lối tư duy chiếm áp đảo tư duy còn lại.

Bạn cũng có thể có những niềm tin vào những kỹ năng khác. Bạn có thể thay thế "thông minh" bằng những từ như "khả năng hội họa", "thể dục thể thao", "tài năng kinh doanh" v.v. và thử lại những câu hỏi trên.

Không chỉ về kỹ năng, bạn cũng có thể dùng những câu hỏi trên để đánh giá về những đặc điểm tính cách. Đọc những câu dưới đây về tính cách và phẩm chất và chọn xem bạn đồng ý với ý kiến nào:

1. Bạn sinh ra đã có một bản chất cố định, và bạn không thể làm gì để thay đổi bản chất của mình.
2. Dù bạn có là ai đi chăng nữa, bạn đều có thể thay đổi hoàn toàn nếu muốn.
3. Bạn có thể làm việc theo các phương thức khác, nhưng cốt lõi con người thì không thể thay đổi được.
4. Bạn luôn có thể thay đổi con người bạn.

1 và 3 là các câu nói có Tư Duy Cố Định, 2 và 4 mang Tư Duy Phát Triển. Bạn đã đồng ý với ý kiến nào?

Câu trả lời của bạn có khác với câu trả lời về trí thông minh ở trên không? Rất có thể, vì trí thông minh thường liên quan tới những vấn đề về lý tính, còn tính cách hay liên quan tới những tình huống về cách bạn ứng xử - bạn có đáng tin cậy không, có dễ hợp tác không, có biết quan tâm tới người khác không. Tư Duy Cố Định luôn làm bạn lo lắng rằng bạn sẽ bị đánh giá bởi người khác; Tư Duy Phát Triển làm bạn quan tâm tới phát triển bản thân nhiều hơn.

Sau đây là những điều để suy ngẫm về hai lối tư duy này:

- Nghĩ tới một người mà bạn biết có Tư Duy Cố Định. Nghĩ về những lần mà họ cố chứng tỏ bản thân mình và cách họ cực kỳ nhạy cảm mỗi khi họ phạm sai lầm. Đã bao giờ bạn tự hỏi tại sao họ lại như vậy chưa? (Hay bạn có như vậy không?) Giờ thì bạn đã có thể bước đầu hiểu tại sao rồi đó.

- Nghĩ về một người bạn biết có Tư Duy Phát Triển – một người hiểu rằng những phẩm tính quan trọng có thể trau dồi được. Nghĩ về cách họ không ngại đối mặt với chướng ngại. Nghĩ về cách họ không ngừng vượt qua giới hạn của bản thân. Bạn có nghĩ được cách nào có thể thay đổi bạn hay giúp bạn vượt qua giới hạn bản thân không?

- Giờ thì tưởng tượng bạn vừa quyết định đăng ký một lớp học ngoại ngữ mới. Những buổi học đầu, giáo viên gọi bạn lên đứng trước lớp và bắt đầu hỏi bạn hết câu này tới câu khác.

Thử đặt mình vào Tư Duy Cố Định. Năng lực của bạn đang bị phô diễn ra cho mọi người thấy. Bạn có cảm thấy mọi người đều đang nhìn bạn không? Bạn có thấy giáo viên đang đánh giá bạn không? Thử cảm nhận sự căng thẳng, cái tôi cá nhân bị lung lay. Bạn còn cảm thấy gì nữa?

Giờ thử đặt mình vào Tư Duy Phát Triển. Bạn không biết gì nhiều – đó là lí do tại sao bạn tới lớp. Bạn tới lớp để học. Giáo viên chính là nguồn

cung cấp kiến thức. Thử tưởng tượng sự căng thẳng đang rời khỏi bạn; cảm nhận tâm trí đang dần mở rộng ra.
Thông điệp ở đây là: Bạn có thể thay đổi lối tư duy.

CHƯƠNG 2

BÊN TRONG TƯ DUY

Khi tôi còn là một cô gái trẻ, tôi luôn muốn gặp được soái ca của mình. Một anh chàng thật đẹp trai, thành công, có những thành tựu nhất định. Tôi còn muốn mình có một sự nghiệp thật vẻ vang, nhưng không phải chật vật hay phải liều lĩnh mới có được. Và tôi muốn tất cả mọi thứ phải tự tới với tôi, vì tôi nghĩ tôi xứng đáng có được chúng.

Nếu tôi cứ như vậy, chắc chẳng bao giờ tôi có thể cảm thấy hài lòng. Tôi đã gặp được một chàng trai rất tốt, nhưng vẫn còn nhiều điểm phải thay đổi. Tôi có một sự nghiệp ổn định, nhưng cũng rất cạnh tranh. Không có thứ gì là dễ dàng cả. Vậy tại sao giờ tôi đã cảm thấy hài lòng? Vì tôi đã thay đổi lối tư duy của mình.

Tôi thay đổi nó là vì công việc của tôi. Một hôm Mary Bandura, sinh viên đang học PhD (Tiến sĩ) của tôi và tôi đang cố gắng tìm hiểu xem tại sao một số sinh viên bị ám ảnh với việc phải chứng tỏ khả năng của mình, trong khi những sinh viên khác lại có thể bỏ qua việc đó và tập trung vào việc học hỏi. Đột nhiên, chúng tôi nhận ra rằng có hai loại khả năng: khả năng cố định cần được công nhận, và khả năng có thể thay đổi cần được phát triển nhờ học tập.

> Đó là cách mà tư duy được sinh ra. Ngay lập tức tôi biết tư duy nào tôi đã có.

Tôi đã nhận ra tại sao mình thường xuyên chú trọng thái quá tới sai lầm và thất bại.

Và lần đầu tiên trong đời, tôi nhận ra rằng, mình có quyền lựa chọn.

Khi bạn hình thành lối tư duy, bạn sẽ nhìn thế giới với một lăng kính mới. Ở thế giới có những đặc tính cố định, thành công là chứng tỏ được mình thông minh hay tài năng, là được mọi người công nhận. Ở một thế giới khác - thế giới của những phẩm chất có thể thay đổi được – thành công là vượt qua được giới hạn cũ và học được điều gì đó mới mẻ, là phát triển bản thân.

Ở một thế giới, thất bại là khi gặp phải khó khăn, là có điểm kém, là thua một cuộc đua, là bị sa thải, bị từ chối, là bạn không thông minh, không tài năng. Ở một thế giới khác, thất bại là bạn dậm chân tại chỗ, là không cố gắng vì những gì bạn trân trọng, là không khai thác hết tiềm năng của mình.

Ở một thế giới, cố gắng là điều xấu. Nó có nghĩa là bạn không thông minh, không có tài. Nếu bạn thực sự có tài, bạn đã không cần phải cố gắng. Ở thế giới khác, nỗ lực là thứ *làm* bạn trở nên thông minh hay tài năng.

Bạn có quyền lựa chọn. Tư duy đơn giản là một tập hợp những niềm tin. Chúng là những niềm tin có sức mạnh to lớn, nhưng chúng chỉ đơn giản là những thứ trong tâm trí bạn, mà bạn lại có thể kiểm soát được tâm trí. Khi bạn đọc những chương sau, hãy nghĩ xem bạn muốn đi con đường nào, và lối tư duy nào sẽ đưa bạn tới con đường đó.

THÀNH CÔNG LÀ KHI HỌC ĐƯỢC GÌ ĐÓ – HAY CHỨNG TỎ LÀ BẠN THÔNG MINH?

Benjamin Barber, một nhà thuyết gia chính trị kì cựu, đã từng nói: "Tôi không phân chia thế giới thành người mạnh với kẻ yếu, người thành công với kẻ thất bại… Tôi chia thế giới thành những người không ngừng học hỏi và những người dậm chân tại chỗ."

Điều gì làm cho một người ngừng học? Tất cả mọi người đều được sinh ra với một khát khao được học hỏi. Trẻ sơ sinh học những kỹ năng mới hàng ngày. Không chỉ là những kỹ năng thông thường, mà còn là những kỹ năng khó nhất trong cuộc đời, như học cách tập đi và nói chuyện. Chúng chưa bao giờ cho rằng những kỹ năng đó là quá khó hay không đáng phải bỏ ra công sức để học. Trẻ con không bao giờ lo lắng về việc mắc sai lầm hay tự làm mình trở nên ngớ ngẩn. Chúng tập đi, ngã, rồi lại đứng dậy. Chúng đơn giản là không ngừng tiến về phía trước.

Điều gì có thể chấm dứt khao khát được học này? Chính là Tư Duy Cố Định. Ngay khi trẻ con bắt đầu có khả năng đánh giá bản thân mình, một số sẽ bắt đầu cảm thấy sợ thử thách. Chúng sợ bị coi là không thông minh. Tôi đã nghiên cứu hàng nghìn người thuộc nhiều bậc học khác nhau, và thật đáng tiếc khi thấy có quá nhiều người từ chối cơ hội được học hỏi.

Chúng tôi cho những đứa trẻ 4 tuổi quyền lựa chọn: Chúng có thể làm lại những câu đố dễ, hoặc có thể thử những câu hỏi khó hơn. Ngay từ lứa tuổi nhỏ thế này, những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định –tin vào những đặc điểm cố định – chọn phương án an toàn. Chúng nói "Những ai sinh ra đã thông minh thì sẽ không mắc sai lầm".

Những đứa trẻ có Tư Duy Phát Triển –tin rằng bạn có thể trở nên thông minh hơn – lại nghĩ lựa chọn đó thật kỳ lạ. “Sao cô lại hỏi con như vậy? Ai lại đi chọn việc làm đi làm lại cùng một câu đố cơ chứ?” Chúng thử hết câu đố khó này tới câu đố khó khác. “Con nóng lòng muốn giải hết những câu đố này!” – một cô bé thốt lên.

Như vậy, những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định muốn chắc chắn rằng chúng sẽ thành công. Thành công là thông minh. Nhưng với những đứa trẻ với Tư Duy Phát Triển, thành công là khi mình làm điều gì đó khó hơn trước đây – thành công là trở nên thông minh *hơn*.

Một cô bé 7 tuổi đã nói thế này: “Con nghĩ rằng thông minh là thứ gì đó mà con phải rèn luyện mới có được… nó không phải là thứ được trao cho con… Phần lớn các bạn khác, khi họ không chắc câu trả lời, vẫn sẽ không giơ tay để hỏi. Nhưng con thường giơ tay phát biểu, vì nếu con trả lời sai, thì con sẽ được sửa lại cho đúng. Hoặc con sẽ giơ tay hỏi “Câu hỏi đó được trả lời thế nào ạ?” hay “Thưa cô con không hiểu chỗ này. Cô có thể giúp con được không ạ?” Làm như thế, con đang tăng trí thông minh của con lên một tầm cao mới.”

HƠN CẢ MỘT CÂU ĐỐ

Giải câu đố là một chuyện. Bỏ lỡ cơ hội quan trọng có thể ảnh hưởng tới tương lai lại là một chuyện khác. Để tìm hiểu việc này diễn ra trong thực tiễn như thế nào, chúng tôi đã nhân cơ hội quan sát một tình huống khá đặc biệt. Tại đại học Hồng Kông, mọi thứ đều được giảng dạy bằng tiếng Anh. Nhưng một số sinh viên khi vào đại học lại không giỏi tiếng Anh cho lắm, cho nên sẽ là điều dễ hiểu khi thấy họ vội vàng bù đắp cho khuyết điểm này.

Khi các sinh viên tới đăng ký nhập học năm đầu tiên, chúng tôi biết ai là người không giỏi tiếng Anh. Chúng tôi bèn hỏi họ một câu hỏi quan trọng: nếu trường mở một khóa học cho những sinh viên cần cải thiện tiếng Anh, bạn sẽ tham gia chứ?

Chúng tôi đồng thời đánh giá lối tư duy của họ bằng cách hỏi mức độ mà họ đồng ý hay không đồng ý cho câu nói "Bạn có một "lượng" thông minh nhất định, và bạn không thể thay đổi nó." Những người đồng ý với câu nói này thường có Tư Duy Cố Định. Những người đồng tình với câu nói "Bạn luôn có thể thay đổi mức độ thông minh của bạn" thường có Tư Duy Phát Triển.

Sau đó, chúng tôi xem xem những ai đã đồng ý tham gia khóa học tiếng Anh. Hầu hết những sinh viên có Tư Duy Phát Triển đều đã đồng ý, còn những sinh viên có Tư Duy Cố Định lại không hứng thú lắm với khóa học.

Các sinh viên có Tư Duy Phát Triển thường chớp lấy thời cơ vì tin rằng thành công là khi mình học được gì đó. Còn những người có Tư Duy Cố Định lại không

muốn lộ ra cho người khác thấy những thiếu sót của mình. Ngược lại, vì mục đích muốn được nhìn nhận là thông minh trong phút chốc, họ sẵn sàng đặt sự học lâu dài của họ vào tình huống rủi ro.

Và đó là cách Tư Duy Cố Định khiến mọi người dừng học hỏi.

SÓNG NÃO CŨNG THỂ HIỆN ĐIỀU NÀY

Bạn có thể thấy rõ sự khác biệt này trong sóng não. Những người thuộc cả hai nhóm tư duy đã tới phòng thí nghiệm của chúng tôi ở Columbia để tiến hành quét não. Khi họ trả lời những câu hỏi khó và nhận được phản hồi, chúng tôi tò mò không biết khi nào thì sóng não của họ sẽ thể hiện rằng họ đang cảm thấy thích thú và tập trung.

Những người có Tư Duy Cố Định chỉ thấy thích thú khi phản hồi đưa ra phản ánh được khả năng của họ. Sóng não của họ cho thấy họ tập trung khi được thông báo rằng câu trả lời của họ là đúng hay sai.

Tuy nhiên, khi được cung cấp các thông tin có thể cho họ những kiến thức mới, không có dấu hiệu nào trong sóng não thể hiện họ quan tâm cả. Ngay cả khi họ trả lời sai, họ vẫn không có ý định muốn học xem câu trả lời đúng là gì.

Chỉ những người có Tư Duy Phát Triển mới tập trung vào những thông tin có thể mở mang kiến thức của họ. Chỉ có nhóm này mới đặt mục tiêu học tập lên đầu.

ƯU TIÊN CỦA BẠN LÀ GÌ?

Nếu bạn được chọn, bạn sẽ chọn cái gì: rất nhiều thành công và được mọi người công nhận, hay rất nhiều thử thách?

Chúng ta phải đưa ra những lựa chọn như thế không chỉ trong những việc liên quan tới trí thông minh. Mọi người phải đưa ra quyết định xem họ muốn một mối quan hệ như thế nào: mối quan hệ thỏa mãn cái tôi cá nhân của họ, hay mối quan hệ thúc đẩy sự phát triển bản thân? Ai sẽ là người yêu lý tưởng? Chúng tôi đặt ra câu hỏi này với những người trẻ tuổi, và dưới đây là câu trả lời của họ.

Những người có Tư Duy Cố Định cho rằng một đối tượng lý tưởng sẽ:

Thần tượng họ.

Khiến họ cảm thấy họ thật hoàn hảo.

Tôn thờ họ.

Nói cách khác, một đối tượng hẹn hò lý tưởng sẽ ngưỡng mộ những đặc điểm cố định của họ. Chồng tôi nói rằng trước đây anh ấy cũng muốn như vậy, cũng muốn anh ấy trở thành một vị thánh trong mắt người bạn đời của mình. Thật may mắn, anh ấy đã bỏ đi tư tưởng ấy trước khi gặp tôi.

Những người có Tư Duy Phát Triển mong muốn một kiểu đối tác lý tưởng khác. Họ mong rằng người yêu lý tưởng sẽ:

Chỉ ra cho họ khuyết điểm và giúp họ sửa chữa chúng.

Luôn thách thức họ trở thành một người tốt hơn.

Động viên họ học những thứ mới mẻ.

Hẳn nhiên, họ sẽ không muốn những người khác sẽ chê bai hay coi thường họ, nhưng họ muốn những người biết vun đắp cho sự phát triển của họ. Họ không tự xem mình hoàn thiện hay mình không có gì cần phải học nữa.

Chắc bạn đang tự hỏi “Vậy điều gì sẽ xảy ra khi hai người với hai lối tư duy khác nhau lại thành một cặp?” Một người phụ nữ có Tư Duy Phát Triển kể cho tôi nghe về cuộc hôn nhân của cô với một người đàn ông có Tư Duy Cố Định như sau:

Mỗi khi tôi nói những thứ kiểu như “Tại sao chúng ta không thử ra ngoài nhiều hơn nhỉ?” hay “Em sẽ cảm thấy thích hơn nếu trước khi đưa ra các quyết định, anh bàn luận với em trước”, chồng tôi trở nên khá khó chịu. Mỗi lần như vậy, thay vì cùng thảo luận về vấn đề tôi đưa ra, tôi lại phải tốn cả giờ đồng hồ để làm lành với chồng. Thế chưa đủ, chồng tôi còn gọi ngay cho mẹ mình để kể chuyện, mà mẹ anh ta lại là người luôn xem con mình là hoàng tử, nâng như nâng trứng. Chúng tôi vẫn còn trẻ và non nớt trong chuyện hôn nhân. Tôi chỉ đơn giản là muốn kết nối với chồng mà thôi.

Vậy là định nghĩa về một mối quan hệ lý tưởng của người chồng – đòi hỏi sự chấp nhận không được cãi lại – đã khác với định nghĩa của người vợ - cùng nhau bàn bạc về vấn đề. Sự phát triển của một người lại là cơn ác mộng của người kia.

CĂN BỆNH CEO

Mong muốn đứng ở vị trí đỉnh cao và luôn muốn được nhìn nhận là hoàn hảo thường được gọi là “Căn bệnh CEO”. Lee Iacocca là một trường hợp mắc bệnh CEO khá nặng. Sau khi được đề bạt lên làm người đứng đầu Chrysler Motors, Iacocca không khác gì đứa trẻ bốn tuổi (đã từng nhắc tới ở các chương trước) có một Tư Duy Cố Định. Anh ta luôn đưa ra những mẫu xe giống nhau với rất ít sự cải tiến. Thật không may, đó lại là những mẫu xe không còn được ưa chuộng nữa.

Trong khi đó, các công ty của Nhật Bản lúc bấy giờ lại không ngừng nghiên cứu xem những thế hệ xe mới sẽ trông thế nào, sẽ chạy ra sao. Chúng ta có thể đoán được kết quả của cuộc đua này. Những mẫu xe từ Nhật nhanh chóng chiếm lĩnh được thị trường.

Các CEO luôn phải đưa ra những sự lựa chọn kiểu thế này: họ có nên đối mặt với các khuyết điểm của mình, hay họ sẽ tạo ra một thế giới không có chỗ của sai lầm? Lee Iacocca đã lựa chọn vế thứ hai. Anh ta chọn những người tôn thờ anh ta để vây quanh mình, sa thải những ai không đồng tình – và gần như ngay lập tức đánh mất sự tập trung vào chuyên môn. Lee Iacocca đã quyết định ngừng học hỏi.

Nhưng không phải ai cũng mắc căn bệnh CEO này. Có rất nhiều những nhà lãnh đạo nổi tiếng chọn đối mặt với nhược điểm của mình hàng ngày. Khi nhìn lại quá trình làm việc tuyệt vời ở Kimberly-Clark, Darwin Smith đã nói, “Tôi chưa bao giờ ngừng nỗ lực trong công việc.” Những người như vậy, giống như những sinh viên ở trường đại học Hồng Kông có Tư Duy Phát Triển, không bao giờ ngại “tham gia các khóa bổ sung kiến thức”.

Các CEO còn có một tình huống khó xử khác. Họ có thể chọn những chiến lược ngắn hạn nhưng lại nhanh chóng đẩy giá trị cổ phần của công ty lên và biến họ thành những người hùng. Hoặc họ có thể đặt trọng tâm vào sự phát triển lâu dài – có thể sẽ không hấp dẫn các nhà đầu tư phố Wall khi họ tập trung phát triển nền móng và sự trường tồn của công ty trong một khoảng thời gian dài.

Albert Dunlap, một người tự thừa nhận có Tư Duy Cố Định, được mời về Sunbeam để vực dậy công ty. Anh đã chọn một chiến lược ngắn hạn và trở thành người hùng của phố Wall. Giá trị cổ phần của công ty tăng nhanh chóng, nhưng công ty lại bị tan rã.

Lou Gerstner, một người khẳng định mình có Tư Duy Phát Triển, được IBM mời về để thay đổi công ty. Khác với Albert, việc đầu tiên ông làm là đưa ra một nhiệm vụ to lớn: cải tổ lại văn hóa và chính sách doanh nghiệp của IBM. Điều này làm cho giá trị cổ phần dậm chân tại chỗ, và phố Wall mỉa mai những gì ông đã thể hiện. Họ gọi ông là kẻ thất bại. Tuy nhiên, chỉ vài năm sau, IBM đã lấy lại được vị trí dẫn đầu của mình.

VƯƠN XA

Những người có Tư Duy Phát Triển không chỉ *tìm kiếm* thử thách, họ còn dùng chúng làm bàn đạp. Thử thách càng lớn, họ càng vươn xa hơn. Điều này có thể thấy rõ ràng nhất ở lĩnh vực thể thao. Bạn có thể dùng mắt thường để nhìn thấy các vận động viên vươn xa và phát triển.

Mia Hamm, cầu thủ nữ vĩ đại nhất ở thời đại của cô, đã thẳng thắn nói rằng: "Cả cuộc đời tôi, tôi luôn chủ động đối chọi với những cầu thủ lớn tuổi hơn, to lớn hơn, điêu luyện hơn, nhiều kinh nghiệm hơn – nói ngắn gọn là giỏi hơn tôi." Đầu tiên, cô chọn đối thủ là anh trai cô ấy. Sau đó khi 10 tuổi, cô tham gia vào đội bóng nam của các cậu bé 11 tuổi. Sau đó cô lại tham gia vào đội bóng đại học số một nước Mỹ. "Mỗi ngày tôi đều cố gắng vươn tới đẳng cấp của họ… và nhờ đó tôi đã tiến bộ nhanh hơn tôi tưởng tượng rất nhiều."

Patricia Miranda là một cô bé khá mũm mĩm, không giỏi các môn thể dục khi còn học trung học phổ thông, nhưng lại rất thích thú với bộ môn đấu vật. Sau một lần bị hạ gục một cách dễ dàng trên sàn đấu, cô bị người ta nói "cô đúng là một sự sỉ nhục với bộ môn này". Cô ấy đã khóc, nhưng rồi cô nghĩ: "Chính câu nói đó đã bắt tôi phải thay đổi….. Tôi phải không ngừng tập luyện và phải chứng minh rằng

nỗ lực, sự tập trung, niềm tin và rèn luyện sẽ giúp tôi trở thành nhà đấu vật thực thụ". Nhờ đâu mà cô có được sự quyết tâm này?

Miranda được dạy dỗ theo một lối sống né tránh thử thách. Nhưng khi mẹ cô qua đời ở tuổi 40 vì bệnh phình mạch não, cô bé Miranda 10 tuổi khi đó đã tự đưa ra một nguyên tắc cho mình. "Khi đang nằm trên giường bệnh chờ chết, điều mẹ tôi nói lúc thật ngầu: 'Chí ít là mẹ đã khám phá được hết

bản thân mình’. Cảm giác thúc giục này như được in sâu vào tâm trí tôi khi mẹ tôi qua đời. Nếu bạn sống một cuộc sống chỉ có những điều dễ dàng, bạn nên tự cảm thấy xấu hổ với bản thân.” Vì thế, khi cơ hội ở môn đấu vật mở ra, cô đã nhanh chóng đón lấy nó.

Sự nỗ lực của cô đã đạt được thành quả. Ở tuổi 24, Miranda cuối cùng cũng đã thành công: cô giành được một suất đi thi đấu trong nhóm cân nặng của cô ở đội đại diện thi Olympic của Mỹ tại Athens và đạt được huy chương đồng. Điều gì xảy ra sau đó? Trường luật Yale. Mọi người xung quanh khuyên cô không nên bỏ môn đâu vật, nhất là khi cô đang ở vị trí đỉnh cao, nhưng Miranda lại cho rằng sẽ thú vị hơn khi mình bắt đầu lại từ đầu và tìm hiểu xem cô sẽ phát triển thế nào ở một lĩnh vực mới.

LÀM NHỮNG ĐIỀU-KHÔNG-THỂ

Đôi khi những người có Tư Duy Phát Triển vươn xa khỏi giới hạn bản thân tới mức họ làm được những điều tưởng như là bất khả thi. Năm 1995, Christopher Reeve, một diễn viên, bị ngã ngựa. Bị gãy cổ và xương sống bị tách rời khỏi não, anh bị liệt hoàn toàn từ phần cổ trở xuống. Sự phát triển của y học lúc bấy giờ chỉ biết nói, *Đó là tất cả những gì chúng tôi có thể làm.*

Tuy nhiên, Reeve lại bắt tay vào một chương trình hồi phục thể chất cực kỳ khó nhằn: chương trình yêu cầu anh phải cử động tất cả các bộ phận của cơ thể đã liệt của anh với sự hỗ trợ của máy kích thích điện tử. *Tại sao tôi lại không thể học cách cử động lại? Tại sao bộ não của tôi lại không thể bắt cơ thể tôi tuân lệnh cơ chứ?* Các bác sĩ đã cảnh báo và cho rằng Reeve đang ở trạng thái từ chối chấp nhận sự thật, và càng cố nhiều thì sẽ chỉ nhận được nỗi thất vọng càng lớn mà thôi. Họ đã nhìn thấy nhiều trường hợp như vậy trước đây rồi, nếu anh ta cứ tiếp tục thế này sẽ càng khó thích nghi với cuộc sống sau này. Nhưng, thực tế mà nói, Reeve còn việc nào khác tốt hơn để làm nữa đâu?

5 năm sau, Reeve bắt đầu cử động lại được. Đầu tiên là bàn tay, sau đó cả cánh tay, rồi chân, rồi thân người. Vẫn còn một chặng đường dài phía trước, nhưng bản quét não bộ cho thấy bộ não của anh đang bắt đầu gửi các tín hiệu tới cơ thể, và cơ thể đang bắt đầu có phản ứng với chúng. Không những Reeve đã làm được một điều kỳ diệu, mà anh còn thay đổi hoàn toàn cách khoa học đánh giá về sức mạnh của hệ thần kinh cũng như tiềm năng của nó trong việc chữa trị. Nhờ đó, Reeve đã mở ra một chân trời nghiên cứu mới và một tia sáng hy vọng cho những người bị chấn thương cột sống.

HÀI LÒNG VỚI NHỮNG ĐIỀU CHẮC CHẮN

Rõ ràng, những người có Tư Duy Phát Triển sẽ thấy thích thú khi họ làm điều gì đó ngoài vùng an toàn của họ. Vậy những người có Tư Duy Cố Định sẽ thấy thích thú khi nào? Khi họ biết chắc chắn những điều họ sắp làm nằm trong khả năng của họ. Nếu những điều đó chỉ cần có hơi chút khó khăn – những điều làm họ cảm thấy họ thật kém cỏi hay không có tài năng – họ sẽ ngay lập tức thấy chán nản.

Tôi đã chứng kiến điều này xảy ra khi quan sát các sinh viên trường y trong kỳ đầu tiên học về hóa học. Với rất nhiều sinh viên ở đây, cả cuộc đời họ chỉ sống với một mục tiêu duy nhất: trở thành bác sĩ. Và môn học này là môn quyết định xem ai sẽ có cơ hội đạt được mục tiêu đó. Môn này rất khó. Điểm trung bình ở mỗi bài thi cuối kỳ là C+, ngay cả với những sinh viên xuất sắc chưa bao giờ đạt điểm dưới A.

Thời gian đầu, phần đông các sinh viên đều có hứng thú với Hóa học. Tuy nhiên sau một kỳ học, những sinh viên có Tư Duy Cố Định chỉ giữ được sự hào hứng khi nào họ tự tin rằng mình làm đúng. Những sinh viên nào gặp phải những câu khó nhằn ngay lập tức mất hẳn sự hứng khởi lúc ban đầu. Nếu tới lớp mà không chứng tỏ được sự thông minh của mình, họ cũng không còn thích tới học môn này nữa.

Một sinh viên phản hồi rằng: "Khi độ khó trở nên gắt gao hơn, em cảm thấy phải ép bản thân nhiều hơn để đọc sách và "cày" vất vả hơn cho những bài kiểm tra. Em đã từng rất thích môn này, nhưng giờ mỗi khi nghĩ tới nó, em lại thấy chột dạ."

Ngược lại, những sinh viên có Tư Duy Phát Triển không ngừng bị kích thích mỗi khi họ gặp phải những vấn đề khó khăn. "Những câu hỏi này

còn khó hơn cả những gì em tưởng tượng, nhưng đó chính là điều em muốn, nên chúng càng làm em quyết tâm hơn. Khi mà ai đó cho rằng em không làm được điều gì, em lại càng "sôi máu" hơn". Thử thách và sự hào hứng trong trường hợp này kích thích lẫn nhau.

Điều tương tự cũng xảy ra ở các lứa học sinh nhỏ tuổi hơn. Chúng tôi cho những học sinh lớp 5 vài câu đố khá thú vị, và lũ trẻ thực sự thích chúng. Nhưng khi chúng tôi thay những câu đố đó bằng những câu khó hơn, những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định không còn thích chơi với chúng nữa, và cũng thay đổi luôn ý định mang những câu đố này về nhà: "Cô có thể giữ lại chúng. Ở nhà con cũng có mấy cái này." Như thể chúng muốn chạy trốn khỏi những câu đố khó càng nhanh càng tốt vậy.

Ngay cả những đứa trẻ có tài năng trong việc giải đố cũng không phải hoàn toàn miễn dịch với lối tư duy trên.

Mặt khác, những đứa trẻ có Tư Duy Phát Triển lại như bị dính lấy với các câu đố khó. Chúng thích nhất những câu đố như vậy, và còn đòi mang chúng về nhà để tiếp tục "ngấu nghiến": "Cô có thể cho con xin tên của mấy câu đố này không? Để con có thể nhờ mẹ con mua thêm khi con giải xong hết chỗ này."

Gần đây tôi có đọc về Marina Semyonova, một vũ công – đồng thời là một người hướng dẫn người Nga nổi tiếng, người đã sáng tạo ra một cách thức tuyển lựa học viên rất mới mẻ. Cách thức ấy là một cách rất thông minh để kiểm tra xem học viên có lối tư duy gì. Theo lời kể của một cựu học sinh của cô, "Các học sinh của cô ấy sẽ phải vượt qua một thời gian thử thách, trong đó cô ấy sẽ quan sát cách họ phản ứng với những lời khen và nhận xét. Những ai có phản ứng tốt hơn với những lời nhận xét được cho là xứng đáng."

Nói cách khác, Marina phân biệt những người thỏa mãn với những thứ dễ dàng – những thứ mà họ đã làm rất giỏi rồi – với những ai có động lực từ những chông gai.

Tôi sẽ không bao giờ quên được lần đầu tiên tôi tự nói với bản thân: "Cái này khó quá, cơ mà thật thú vị." Đó là lúc tôi nhận ra, tôi đã thay đổi được tư duy của mình.

BẠN CẢM THẤY THÔNG MINH KHI NÀO: KHI KHÔNG MẮC SAI LẦM, HAY KHI ĐANG HỌC HỎI?

Với những người có Tư Duy Cố Định, thành công là không đủ. Được nhìn nhận là thông minh hay tài năng là không đủ. Bạn phải tuyệt đối không mắc lỗi, dù là nhỏ nhất. Và bạn phải làm đúng *ngay từ những bước đi đầu tiên.*

Chúng tôi đã hỏi rất nhiều người, từ tiểu học tới những thanh niên trẻ tuổi, "Bạn cảm thấy bạn thông minh khi nào?" Sự khác biệt ở đây tương đối rõ ràng. Những người có Tư Duy Cố Định nói:

"Khi tôi không phạm phải sai lầm nào."

"Khi tôi làm được cái gì đó thật nhanh mà không mắc lỗi."

"Khi việc gì đó là dễ với tôi mà khó với những người khác."

Điều quan trọng là phải hoàn hảo ngay lập tức. Nhưng những người có Tư Duy Phát Triển lại nói:

"Khi việc đó thực sự khó, tôi đã thực sự cố gắng, và tôi có thể làm thứ mà trước đây tôi không thể làm."

"Khi tôi kiên trì làm điều gì đó trong thời gian dài và cuối cùng thì tôi cũng làm được nó."

Với họ, điều quan trọng không phải là sự hoàn hảo nhanh chóng, mà là quá trình học hỏi trong một khoảng thời gian: đối mặt với thử thách và gặt hái sự tiến bộ.

NẾU BẠN ĐÃ CÓ KHẢ NĂNG, TẠI SAO BẠN CÒN CẦN PHẢI HỌC?

Thực ra, những người có Tư Duy Cố Định trông chờ rằng khả năng sẽ tự nó "mọc lên", trước khi việc học tập có thể diễn ra. Sau tất cả, nếu bạn có khả năng, bạn sẽ học giỏi; nếu không có, bạn sẽ chả làm được gì. Lối suy nghĩ này khá phổ biến.

Hàng năm, ban ngành của tôi ở Columbia chỉ nhận 6 cử nhân trong hàng nghìn hồ sơ từ khắp nơi trên thế giới. Tất cả bọn họ đều có những điểm số tuyệt vời, gần như là hoàn hảo, cùng với những lá thư giới thiệu tràn ngập những lời có cánh. Hơn thế nữa, họ đều là những người tốt nghiệp từ những trường hàng đầu.

Chỉ mất một ngày để một trong số họ cảm thấy như thể họ là một con người hoàn toàn khác. Mới hôm qua họ còn là những người được nhiều nơi săn đón, vậy mà hôm nay họ cảm thấy họ là những kẻ vô dụng. Họ nhìn thấy hàng loạt ấn bản mà văn phòng chúng tôi đã xuất bản: "Ôi trời! Chắc tôi không thể làm được những thứ như vậy đâu." Họ nhìn các sinh viên "ma cũ" đang nộp những bài viết để xuất bản và trình bày những bản đề xuất to lớn: "Ôi trời! Tôi chắc chắn cũng không thể làm được điều đó." Những cử nhân mới-ra-trường này biết cách làm thế nào để đạt được điểm số tuyệt đối trong các bài kiểm tra, nhưng họ lại *chưa* biết cách làm những công việc này – là *chưa* chứ không phải *không*, lại càng không phải là *không bao giờ.*

Đấy chẳng phải lý do chúng ta lập ra trường lớp hay sao: để học hỏi? Học sinh, sinh viên tới trường để học cách làm những điều này, chứ nếu đã biết hết rồi thì họ cần gì trường lớp nữa?

Có lẽ đây là điều đã xảy ra với Janet Cooke và Stephen Glass. Cả hai đều là những phóng viên trẻ tuổi nhưng thành công nhanh chóng – nhờ

những bài báo không đúng sự thật. Janet Cooke đạt được giải thưởng Pulizer (giải thưởng của Mỹ, được trao cho nhiều lĩnh vực, trong đó quan trọng nhất là báo chí và văn học) với những bài viết được đăng trên báo *Washington Post* về một cậu bé 8 tuổi – người từng là một kẻ nghiện ma túy. Cậu bé ấy, hóa ra vốn không tồn tại, và Janet sau đó đã bị tước đi giải thưởng. Stephen Glass từng là "cậu bé vàng" của tờ *The New Republic,* người có những câu chuyện và nguồn tin mà mọi phóng viên khác đều mơ ước. Những nguồn tin này không tồn tại và những câu chuyện của anh ta đều do anh ta dựng lên.

Janet Cooke và Stephen Glass có nhất thiết phải cố gắng hoàn hảo ngay từ đầu không? Liệu họ có nghĩ rằng, việc thừa nhận những khuyết điểm của mình sẽ làm bạn bè của họ xem thường không? Liệu họ có nghĩ rằng, họ phải ngay lập tức thành những phóng viên thành công bằng mọi giá, trước khi họ học được cách để trở thành như vậy? Stephen Glass từng viết: "Chúng tôi đã từng là những ngôi sao – những ngôi sao sáng giá, và đó là thứ duy nhất có ý nghĩa." Công chúng coi họ là những kẻ lừa đảo, và đúng là họ đã đánh lừa công chúng. Nhưng tôi coi họ là những người trẻ tuổi có tài năng – nhưng tuyệt vọng – những người bị áp lực của một Tư Duy Cố Định nuốt chửng.

Năm 1960, người ta hay có câu nói rằng: "Bước đi tốt hơn là đứng yên" (Câu gốc: "Becoming is better than being"). Tư Duy Cố Định ngăn cản một người bước đi. Nó bắt người đó phải đứng yên, và ngay từ đầu phải đứng yên ở vị trí đỉnh cao.

ĐIỂM KIỂM TRA QUYẾT ĐỊNH CON NGƯỜI BẠN – VĨNH VIỄN

Hãy cùng có một cái nhìn sâu hơn về việc tại sao trong Tư Duy Cố Định, điều quan trọng nhất là phải hoàn hảo ngay tắp lự. Đó là bởi vì, một bài kiểm tra – hay một bài đánh giá – có thể là thước đo giá trị của bạn – một cách vĩnh viễn.

20 năm trước, khi Loretta 5 tuổi, cô cùng gia đình chuyển tới Mỹ. Vài ngày sau, mẹ cô đưa cô tới trường mới, nơi họ ngay lập tức cho cô một bài kiểm tra đánh giá trình độ. Rất nhanh chóng, cô bé được xếp vào lớp mẫu giáo của mình – nhưng
không phải là lớp Đại Bàng – lớp dành cho những đứa trẻ xuất sắc.

Tuy nhiên, sau một thời gian, Loretta được chuyển lên lớp Đại Bàng và ở lớp đó cho tới hết cấp 3 và giành được vô số giải thưởng trong quá trình học tập. Vậy nhưng, cô vẫn cảm thấy mình không thuộc về lớp này.

Khi không đạt ở bài kiểm tra trình độ đầu tiên, cô bé bị thuyết phục rằng, khả năng của cô đã được đánh giá, và cô không xứng vào lớp Đại Bàng. Cô không nghĩ tới những yếu tố khác như, cô bé mới chỉ 5 tuổi, cô chỉ vừa mới chuyển tới một đất nước mới, hay có thể lúc đó lớp Đại Bàng không còn chỗ nữa, hoặc có thể nhà trường cho rằng cho cô bé học ở một lớp dễ trước để cô có thể hòa nhập nhanh chóng hơn trước khi chuyển lên lớp trên. Có rất nhiều lý do có thể xảy ra, nhưng đáng tiếc, cô bé lại chọn một lý do sai lầm để tin tưởng vào: rằng cô không xứng đáng. Bởi trong thế giới của Tư Duy Cố Định, một khi đã được đánh giá, sẽ không bao giờ cô có thể là một thành viên thực thụ của lớp Đại Bàng. Nếu cô vốn thuộc về lớp Đại Bàng, ngay từ bài kiểm tra đầu, cô đã phải làm tốt nó và được xếp vào lớp Đại Bàng ngay từ đầu.

Trường hợp của Loretta liệu có phải hiếm?

Để trả lời cho câu hỏi này, chúng tôi cho những đứa trẻ đang học lớp 5 một hộp giấy đang đóng, và nói với chúng rằng có một bài kiểm tra bên trong hộp giấy đó. Chúng tôi nói với chúng, bài kiểm tra này đánh giá một kỹ năng quan trọng trong việc học tập ở trường. Chúng tôi không cung cấp thông tin gì thêm, và hỏi chúng những câu hỏi liên quan tới bài kiểm tra ấy. Đầu tiên, chúng tôi muốn chắc chắn rằng chúng tin tưởng rằng có một bài kiểm tra như vậy, nên đã hỏi: "Có bao nhiêu em tin rằng có một bài kiểm tra như vậy trong cái hộp này?" Thật may, tất cả bọn chúng đều giơ tay.

Tiếp đó, chúng tôi hỏi: "Em có nghĩ rằng bài kiểm tra này sẽ là thước đo độ thông minh của em không?" và "Em có nghĩ bài kiểm tra này đánh giá được độ thông minh của em *sau này khi em lớn lên không*?"

Những học sinh có Tư Duy Phát Triển tin rằng bài kiểm tra đánh giá một kỹ năng quan trọng trong học tập, nhưng lại không tin nó đo được sự thông minh của chúng. Và chúng chắc chắn không tin nó sẽ nói lên chúng sẽ trở nên thông minh thế nào trong tương lai. Thực tế, một đứa trong số chúng đã nói "Không thể nào! Không bài kiểm tra nào có thể làm được điều đó!"

Nhưng những học sinh có Tư Duy Cố Định không những tin vào công dụng của bài kiểm tra, mà chúng còn rất tin tưởng rằng nó có thể đo được độ thông minh, cả ở hiện tại lẫn tương lai.

> Vậy là chúng đã vô hình trung trao một sức mạnh to lớn cho một bài kiểm tra

– thứ sức mạnh quyết định độ thông minh của chúng trong suốt phần đời còn lại. Chúng cho phép bài kiểm tra này định nghĩa bản thân mình. Và đó là lí do vì sao, với những người như vậy, mọi thành công đều vô cùng quan trọng.

MỘT CÁI NHÌN KHÁC VỀ TIỀM NĂNG

Thí nghiệm trên dẫn chúng ta quay trở lại với định nghĩa về "tiềm năng" và câu hỏi liệu những bài kiểm tra hay các chuyên gia có thể định lượng được tiềm năng của chúng ta không, chúng ta có thể làm được những gì, chúng ta sẽ trở nên như thế nào trong tương lai hay không? Tư Duy Cố Định trả lời Có. Bạn có thể đo lường được những phẩm chất cố định ngay bây giờ và đem kết quả ấy theo suốt thời gian về sau. Cứ làm thử một bài kiểm tra IQ, hay tham vấn một chuyên gia là xong.

Joseph P. Kennedy tin vào quan điểm trên nhiều tới mức ông ta đã khẳng định chắc nịch với Morton Downey Jr. rằng anh ta sẽ thất bại. Điều gì làm Joseph nói Morton – người sau đó trở thành một người dẫn show truyền hình thực tế và tác gia nổi tiếng như vậy? Đơn giản là vì Morton đã đeo tất đỏ đi với giày màu nâu khi tới Stork Club, một club đêm nổi tiếng ở New York.

Joseph nói rằng: "Morton, trên đời này tôi chưa bao giờ thấy ai đi tất đỏ với giày nâu mà thành công được cả. Anh bạn trẻ, tôi nói với anh điều này. Đành rằng trông anh nổi bật thật (khi ăn mặc như vậy), nhưng không phải nổi bật theo nghĩa mà mọi người ngưỡng mộ đâu."

Ở thời đại của tôi, rất nhiều người thành công từng bị cho là vô dụng trong quá khứ bởi các chuyên gia kỳ cựu. Jackson Pollock, Marcel Proust, Elvis Presley,

Ray Charles, Lucille Ball, và Charles Darwin đều từng bị đánh giá là không có tài năng trong lĩnh vực mà họ chọn theo đuổi. Trong một số trường hợp, đúng là họ không sáng giá hẳn ngay từ những giây phút đầu tiên.

Nhưng chẳng phải *tiềm năng* là khả năng một người có thể phát triển các kỹ năng của mình bằng sự nỗ lực và rèn luyện theo thời gian sao? Và đó chính là điều tôi muốn nói với các bạn. Làm sao chúng ta có thể biết được một người cần bao nhiêu thời gian, bao nhiêu cố gắng mới có thể thành công? Khi các chuyên gia đánh giá Jackson, Marcel, Elvis, Ray, Lucille và Charles, có thể họ đã nói đúng, rằng *tại thời điểm đó*, những người đó *chưa* có đủ kỹ năng để tỏa sáng.

Có một lần tôi tới tham dự một cuộc triển lãm của Paul Cézanne ở London. Trên đường tới đó, tôi nghĩ về Cézanne đã từng là người thế nào, hay những bức vẽ đầu tiên của ông trông thế nào trước khi ông trở thành một người họa sĩ nổi tiếng như chúng ta biết ngày nay. Tôi rất tò mò về điều này, bởi Cézanne là một trong những nghệ sĩ ưa thích nhất của tôi, và là người đã tạo ra nền móng cho rất nhiều nghệ thuật đương đại. Và đây là những điều mà tôi tìm thấy được: Có những bức vẽ của ông trông rất tệ. Mặc dù vẫn có những bức tranh thể hiện được tố chất của ông, rất nhiều những bức khác được vẽ khá tiêu cực, một số lại quá bạo lực, với những nét vẽ rất nghiệp dư. Vậy có phải Cézanne trong quá khứ không có tài năng không? Hay nó chỉ đơn giản là Cézanne cần có nhiều thời gian hơn để trở thành Cézanne-ngày-nay?

Những người có Tư Duy Phát Triển biết rằng tố chất cần có thời gian để nở rộ. Gần đây, tôi nhận được một lá thư tỏ ý khá giận dữ từ một giáo viên đã từng làm một trong những bài khảo sát của chúng tôi. Bài khảo sát này giả định có một sinh viên tên Jennifer đạt được 65/100 ở một bài kiểm tra toán. Sau đó các giáo viên được hỏi họ sẽ đối xử với sinh viên này như thế nào.

Các giáo viên có Tư Duy Cố Định không gặp vấn đề gì trong việc trả lời câu hỏi đó. Họ nghĩ rằng, nhìn vào số điểm đó của Jennifer, họ khá chắc

rằng cô ấy là người thế nào và những gì cô ấy có thể làm và không làm được. Câu trả lời dạng như vậy khá phổ biến trong số các giáo viên. Riordan, người giáo viên đã gửi tôi bức thư dưới đây, lại ngược lại. Sau đây là lá thư của ông:

> Gửi người đã tạo ra bài khảo sát này,
>
> Sau khi đã trả lời những câu hỏi liên quan tới ngành sư phạm trong bài khảo sát, tôi yêu cầu rằng kết quả của tôi không được sử dụng trong nghiên cứu này. Tôi cảm thấy bản thân bài khảo sát này, về mặt khoa học, ngay từ đầu đã không đúng…
> Bài khảo sát đã đưa ra một quan điểm hết sức sai lầm: yêu cầu các giáo viên đưa ra nhận định về một sinh viên mà chỉ dựa vào một con số đơn thuần (điểm trên bài kiểm tra)… Khả năng của một người không thể chỉ dựa trên một bài đánh giá. Cô không thể đánh giá độ dốc của một đường thẳng nếu chỉ có một điểm duy nhất, vì ngay từ đầu đã không thể có một đường thẳng nào chỉ với một điểm. Một thời điểm trong dòng thời gian không thể hiện được xu hướng, sự tiến bộ, sự nỗ lực, hay khả năng Toán học….
>
> *Kính thư,*
>
> **Michael D. Riordan**

Tôi rất vui vì phản hồi này của ông Riordan và cực kỳ đồng tình. Một bài kiểm tra tại một thời điểm nhất định có giá trị rất ít trong việc đánh giá khả năng của một người, chưa nói tới tiềm năng phát triển của người đó trong tương lai.

Đáng lo ngại là có rất nhiều thầy cô giáo lại nghĩ theo hướng ngược lại.

Quan điểm một lần đánh giá có thể "đóng mác" một người mãi mãi là điều tạo ra sự thôi thúc phải-hoàn-hảo-ngay-lập-tức ở những người có Tư Duy Cố Định. Họ nghĩ: mọi thứ đều được quyết định ở lần đánh giá này, làm sao tôi có thể thong thả mà phát triển được cơ chứ?

Có cách nào khác để đánh giá tố chất của một người hay không? Ở Cơ quan hàng không và vũ trụ Hoa Kỳ NASA, khi họ phải chọn lọc những hồ sơ ứng tuyển của các nhà phi hành gia, họ luôn từ chối những hồ sơ nào chỉ toàn thành công và thành công. Thay vào đó họ lựa chọn những người đã từng có những thất bại lớn và vực dậy được sau đó. Jack Welch, vị CEO đáng ngưỡng mộ ở General Electric, chọn những nhân viên điều hành dựa trên tiềm năng phát triển của họ. Và đừng quên Marina Semyonova, vị giáo viên ba lê nổi tiếng, chỉ chọn những học sinh biết lấy động lực từ những lời nhận xét. Tất cả bọn họ đều từ chối tin vào quan điểm *khả năng cố định* và, thay vào đó, chọn tin vào Tư Duy Phát Triển.

CHỨNG TỎ RẰNG MÌNH ĐẶC BIỆT

Khi những người với Tư Duy Cố Định chọn thành công hơn là sự tiến bộ, họ đang cố gắng chứng tỏ điều gì? Họ muốn cho mọi người thấy rằng họ đặc biệt, thậm chí là cao siêu.

Khi chúng tôi hỏi họ “Khi nào bạn cảm thấy bạn thông minh?”, rất nhiều người trong số họ kể về những lần họ cảm thấy họ là người quan trọng, là người khác biệt và giỏi hơn những người khác.

Trước khi tôi khám phá ra hai lối tư duy này và cách thức chúng hoạt động, tôi cũng đã từng nghĩ tôi tài năng hơn những người khác, xứng đáng hơn những người khác. Suy nghĩ đáng sợ nhất với tôi lúc đó là tôi chỉ là một người bình thường như bao người khác. Lối suy nghĩ này khiến tôi không ngừng đòi hỏi mình phải được công nhận. Mọi lời nói, mọi diện mạo của tôi phải có chung mục đích đó – như thể tôi tự chấm điểm cho mình về độ thông minh, sự hấp dẫn, sự dễ mến vậy. Một ngày thành công với tôi là ngày mà tôi đạt được nhiều điểm.

Vào một buổi tối mùa đông, tôi tới nhà hát opera. Tối đó, buổi biểu diễn diễn ra rất thành công, và mọi người đều ở lại cho tới tận phút cuối – không chỉ là khi màn opera kết thúc, mà cho tới tận khi các rèm sân khấu đóng lại. Sau đó mọi người
ồ ạt ra về và bắt taxi. Tôi nhớ rất rõ, lúc đó là sau nửa đêm một chút, bên ngoài lúc

đó là 7 độ C, gió mạnh, và càng lúc tôi càng cảm thấy rất chán nản. Tôi đang đứng giữa một đám đông chật kín người, không có gì nổi bật cả. Làm sao tôi có thể bắt được taxi đây? Bỗng nhiên, một chiếc taxi đỗ ngay chỗ tôi đứng, tay cầm của cánh cửa sau dừng lại vừa vặn tay tôi. Khi tôi ngồi vào xe, người tài xế đã nói, “Vì trông cô khá khác so với những người khác.”

Những khoảnh khắc như vậy là những gì tôi khao khát. Không những tôi khác biệt, mà sự khác biệt đó còn được nhận ra ở một khoảng cách khá xa.

Nhiều công ty trên thị trường đã dựa vào mong muốn được công nhận đó để sáng tạo ra những sản phẩm gửi tới thông điệp tương tự. Tôi có hai người bạn thân. Hàng năm, từ tháng 1 cho tới tháng 11, họ sẽ tổng hợp một danh sách những món đồ mà họ đã *không* tặng cho tôi vào giáng sinh của năm trước. Tới tháng 12, họ sẽ chọn 1 trong số những món đồ đó để tặng cho tôi. Năm ngoái, tôi được tặng một chiếc toilet di động – bạn có thể gấp nó lại vào bỏ vào túi khi đã dùng xong. Năm nay, món quà của tôi là một cái gương khá lớn với dòng chữ I AM SPECIAL (tôi đặc biệt) được khắc ở khung gương bên dưới. Nhìn vào đó, bạn có thể tự "thôi miên" bản thân mình, thay vì phải chờ thế giới nói với bạn.

Bản thân cái gương không có hại. Vấn đề ở chỗ khi một số người cho rằng *đặc biệt* có nghĩa là *giỏi hơn người khác*. Một người có giá trị hơn, xuất sắc hơn, xứng đáng hơn.

ĐẶC BIỆT, ƯU TÚ, XỨNG ĐÁNG

John McEnroe có một Tư Duy Cố Định: anh ta tin rằng tài năng quyết định tất cả. Anh không thích phải học. Anh không thích thử thách: khi gặp chuyện trắc trở, anh ta lập tức rút lui. Kết quả là anh ta tự từ chối cơ hội phát triển hết tiềm năng của mình.

Nhưng tố chất của anh ta lại tuyệt vời tới nỗi anh ta vẫn trở thành tay vợt tennis số một thế giới trong suốt 4 năm liền. Anh ta kể với chúng tôi cảm giác khi là người đứng đầu.

John thường hay dùng bột mạt cưa để làm khô tay mỗi khi thi đấu. Lần đó, không hài lòng với chất lượng của bột, anh bèn cầm cả lọ bột đổ lên cả vợt. Gary,Người quản lý của anh thấy vậy bèn vội vàng chạy lại xem có chuyện gì.

> Tôi nói: "Cái thứ đó mà cũng gọi là mạt cưa sao?" Mạt cưa lúc đó được nghiền quá mịn. Tôi thậm chí còn hét vào mặt anh ta: "Trông như thuốc chuột ấy! Ông chả làm được cái gì ra hồn cả!" Thế là Gary chạy ra ngoài, và 20 phút sau, trở lại với hai hộp mạt cưa khác được nghiền ít mịn hơn… Anh ta đã chấp nhận trả tiền cho một thành viên khác trong đoàn để mua hai hộp mạt cưa ấy với mức giá có thể mua được 4 hộp. Đó là đặc quyền của người đứng đầu.

Rồi John tiếp tục kể về lần anh ta nôn mửa lên người một cô gái người Nhật Bản ở một bữa tiệc do chính cô ấy tổ chức. Vậy mà ngày hôm sau, cô ấy lại là người tới cúi đầu xin lỗi, còn tặng tôi một món quà nữa. John ưỡn ngực: "Đó cũng là một đặc quyền của người giỏi nhất."

"Tất cả mọi thứ đều phải theo ý tôi… 'Mọi thứ đều đúng yêu cầu của anh chứ? Anh có cần gì nữa không?' 'Chúng tôi sẽ trả anh ngần này ngần

này, chúng tôi sẽ làm theo mọi yêu cầu của anh'. Tôi thích làm gì thì làm. Ai làm tôi khó chịu là tôi bảo luôn 'Cút ra chỗ khác!'. Suốt một thời gian, tôi hưởng thụ những đặc quyền như vậy. Nếu bạn là tôi, bạn cũng thế thôi."

Vậy là, nếu bạn thành công, bạn giỏi hơn những người khác. Bạn được quyền "bạo hành" người khác, chèn ép người khác. Trong Tư Duy Cố Định, những điều này làm tăng sự tự tin bên trong.

Một trường hợp trái ngược khác là Michael Jordan – một vận động viên tuyệt vời có Tư Duy Phát Triển – người được cả thế giới trao cho những mỹ từ như "Siêu Nhân", "Vị Thánh Sống", "Vị Chúa của môn bóng rổ". Trong tất cả mọi người, chính Michael là người có quyền được vỗ ngực xem mình là người đặc biệt. Nhưng sau đây là những gì anh ấy nói khi thế giới đang xôn xao về việc trở lại với bộ môn bóng rổ của mình: "Tôi rất ngạc nhiên về việc sự quay lại của tôi lại làm mọi người chú ý tới vậy… Họ ca ngợi tôi như thể tôi là người ngoài hành tinh vậy. Điều đó làm tôi cảm thấy xấu hổ. Tôi chỉ là một người bình thường như bao người khác thôi."

Jordan biết rằng anh ta đã bỏ ra một sự nỗ lực lớn lao để phát triển những kỹ năng của mình. Anh là một người đã vượt qua khó khăn để vươn lên, không phải là một người sinh ra đã giỏi hơn những người khác.

Tom Wolfe, trong cuốn sách *The Right Stuff*, miêu tả những phi công quân sự hàng đầu là những người rất tin tưởng vào Tư Duy Cố Định. Sau khi đã vượt qua được hàng chục các bài kiểm tra cực kỳ gắt gao, họ tin rằng họ là những người ưu việt, rằng họ có điểm xuất phát cao hơn, dũng cảm hơn người thường. Nhưng Chuck Yeager, người hùng trong cuốn sách *The Right Stuff*, lại có quan điểm khác. "Không có ai bẩm sinh đã là một phi công giỏi cả. Dù tôi có bao nhiêu tài năng thiên bẩm đi chăng nữa, việc trở thành một phi công xuất sắc đòi hỏi sự liên tục cố gắng, không ngừng học hỏi trong cả đời người… Những người lái máy bay giỏi đơn giản là vì họ lái

nhiều hơn những người khác mà thôi.” Giống Michael Jordan, Tom cũng chỉ là một người bình thường. Anh ấy đơn thuần là bước ra xa hơn vùng an toàn của mình hơn nhiều người thôi.

Tóm gọn lại, những người tin vào những năng lực cố định luôn cảm thấy bị thôi thúc phải thành công, và khi họ đạt được nó, sự tự hào của họ như được thổi phồng lên. Họ có thể sẽ cảm thấy mình có giá trị hơn người khác, vì thành công đối với họ là điểm xuất phát của họ cao hơn người khác.

Tuy nhiên, ẩn đằng sau lòng tự trọng của những người có Tư Duy Cố Định là một câu hỏi đơn giản: Nếu bạn là một-ai-đó khi bạn thành công, thì bạn sẽ là ai khi không thành công?

LỐI TƯ DUY THAY ĐỔI ĐỊNH NGHĨA VỀ THẤT BẠI

Nhà Martin rất cưng cậu con trai 3 tuổi Robert của mình và luôn khoe khoang về những ưu điểm của cậu bé. Với họ, không có đứa trẻ nào thông minh và sáng tạo như Robert. Rồi một hôm, Robert làm một việc mà họ không thể tha thứ được – bé đã không được chấp nhận vào trường tiểu học hàng đầu New York. Sau việc này, bố mẹ Robert ngay lập tức thay đổi thái độ. Họ không nói chuyện với cậu bé nhiệt tình như trước, cũng không đối xử với cậu bằng tình thương và niềm tự hào như trước. Cậu không còn là Robert thông minh của ngày xưa, mà đã trở thành một Robert đáng thất vọng – người làm họ phải xấu hổ. Mới có 3 tuổi, cậu bé đã bị gắn mác "Kẻ thất bại".

Theo như một bài viết trên tờ *New York Times*, thất bại đã biến đổi từ một hành động (Tôi mắc sai lầm) thành một nhân dạng (Tôi là kẻ thất bại). Điều này đặc biệt đúng trong Tư Duy Cố Định.

Khi tôi còn là một đứa trẻ, tôi cũng rất lo sợ mình sẽ có chung số phận giống Robert. Năm tôi học lớp 6, tôi luôn đứng đầu trong cuộc thi đánh vần ở trường. Thầy hiệu trưởng muốn tôi tham gia vào cuộc thi đánh vần cấp thành phố, nhưng tôi đã từ chối. Tới năm lớp 9, tôi rất giỏi tiếng Pháp, và cô giáo muốn tôi dự thi môn tiếng Pháp cấp thành phố. Một lần nữa, tôi lại từ chối. Tại sao tôi lại phải đón nhận rủi ro biến thành một kẻ thất bại khi tôi đang ở đỉnh cao của thành công cơ chứ? Từ một người chiến thắng thành kẻ thua cuộc?

Ernie Els, tay gôn lẫy lừng, cũng lo lắng về điều này. Sau 5 năm không có một danh hiệu nào, Els cuối cùng cũng giành được chiến thắng trong một giải đấu lớn. Nếu anh ta cũng thua nốt trong giải đấu này thì sao?

Els nói: “Có lẽ tôi sẽ trở thành một người hoàn toàn khác”. Anh ấy có lẽ sẽ trở thành một kẻ thua cuộc.

Tháng Tư hàng năm, thời điểm các trường đại học gửi những lá thư từ chối tới các thí sinh, hàng ngàn “tương lai của đất nước” bị gắn tên “Cô gái không thi được vào đại học Princeton” hay “Chàng trai trượt đại học Stanford”.

ĐỪNG ĐỂ KHOẢNH KHẮC ĐỊNH NGHĨA BẠN

Ngay cả với những người có Tư Duy Phát Triển, thất bại là một trải nghiệm không mấy vui vẻ. Nhưng nó không định nghĩa bạn là ai. Thất bại là một khó khăn mà bạn phải đối mặt, xử lý, và học từ nó.

Jim Marshall, cựu cầu thủ bóng bầu dục của đội Minnesota Vikings, nhớ lại khoảnh khắc đã có thể biến anh ấy thành một kẻ tội đồ. Trong trận đấu với đội San Fransico 49ers, Marshall nhìn thấy bóng ở trên sân. Anh nhanh chóng nhặt lấy bóng và chạy thật nhanh tới chỗ touchdown trong tiếng hò reo của cổ động viên. Nhưng, anh ấy lại chạy sai hướng sân: anh đã ghi bàn cho đối thủ trên sóng truyền hình trực tiếp trên cả nước.

Đó là khoảnh khắc kinh khủng nhất trong cuộc đời Marshall. Nỗi xấu hổ chiếm trọn lấy tâm trí anh. Nhưng trong giờ nghỉ giải lao, anh đã nghĩ: "Nếu bạn mắc lỗi, việc bạn phải làm là sửa lỗi. Tôi nhận ra tôi vẫn có sự lựa chọn. Hoặc là tôi ngồi đó và khóc lóc trong oán trách, hoặc là tôi có thể làm điều gì đó với lỗi lầm kia". Tự trấn an lại mình, ở hiệp hai, Marshall đã chơi xuất sắc tới nỗi anh đã đem lại chiến thắng cho đội của mình.

Việc anh làm không chỉ dừng ở đó. Anh bắt đầu đi diễn thuyết theo nhóm. Anh trả lời những lá thư từ những người đã lấy hết can đảm thừa nhận những trải nghiệm đáng xấu hổ họ từng trải qua. Anh tăng cường sức tập trung trong từng trận đấu. Thay vì để những trải nghiệm không hay định nghĩa mình, anh giành lấy quyền kiểm soát chúng. Anh *tận dụng* chúng để trở thành một cầu thủ giỏi hơn, và từ đó, thành một con người tốt hơn.

Tuy nhiên, ở Tư Duy Cố Định, một lần thất bại có thể dẫn tới một nỗi ám ảnh, sự khủng hoảng có thể kéo dài vô tận. Bernard Loiseau là một trong những đầu bếp nổi tiếng nhất thế giới. Số lượng nhà hàng ở Pháp

được nhận danh hiệu 3 sao từ *Guide Michellin* – series sách đánh giá nhà hàng đáng tin cậy nhất châu Âu – chỉ đếm được trên đầu ngón tay. Nhà hàng của Bernard nằm trong số chúng. Vậy nhưng, khi ấn phẩm năm 2003 của *Guide Michellin* được xuất bản, Bernard đã tự tử. Nhà hàng của ông đã tụt 2 điểm ở trên *GaultMillau* - một bảng đánh giá có tầm ảnh hưởng khác, từ 19/20 điểm xuống còn 17. Có hàng loạt những tin đồn rằng ông sẽ mất 1 sao từ *Guide Michellin* trong ấn phẩm tới. Mặc dù sự thật không đúng như vậy, nhưng ông đã đầu hàng quá sớm trước định nghĩa về "thất bại".

Loiseau từng là một người tiên phong, một trong những người đầu tiên phát triển phong cách nấu ăn "nouvelle cuisine", thay thế nước sốt bơ và kem truyền thống của Pháp bằng những thành phần khác làm nổi bật chính hương vị của các món ăn khác nhau. Là một người luôn tràn đầy năng lượng, ông còn là một doanh nhân tài ba. Sau khi cửa hàng của ông ở Burgundy đạt được 3 sao, ông đã mở thêm

3 cửa hàng nữa ở Paris, ra hàng loạt những quyển sách dạy nấu ăn, và một dòng các thực phẩm đông lạnh. Ông từng nói với mọi người: "Tôi giống như Yves Saint

Laurent (của giới ẩm thực). Tôi vừa có thể làm may đo, vừa có thể làm hàng may sẵn."

Một người tài năng và sáng tạo như vậy có thể dễ dàng đạt được một tương lai xán lạn, dù có hay không những ngôi sao đánh giá kia. Ngay cả người đứng đầu *GaultMillau* cũng từng nói thật không thể tin được sự xếp hạng của họ có thể tước đi một mạng người. Nhưng trong Tư Duy Cố Định, điều này là điều có thể xảy ra. Việc bị xếp hạng yếu kém khiến Loiseau đã định nghĩa lại bản thân mình: một thất bại từ-trước-tới-giờ.

Khó có thể tưởng tượng giới hạn về định nghĩa của sự thất bại lớn tới dường nào trong Tư Duy Cố Định. Xin đưa ra một ví dụ đỡ nặng nề hơn sau đây…

THÀNH CÔNG CỦA TÔI LÀ THẤT BẠI CỦA BẠN

Hè năm ngoái, tôi và chồng tới tham quan một nông trại, một điều mà chúng tôi chưa làm bao giờ. Một hôm, chúng tôi đăng ký một khóa học fly fishing[1] để câu cá hồi. Giáo viên của chúng tôi là một cậu bé ngư dân 8 tuổi có phong cách cao bồi. Cậu chỉ chúng tôi cách thả dây, và sau đó cho chúng tôi tự do tập luyện.

Chúng tôi nhanh chóng nhận ra cậu bé đã quên dạy chúng tôi làm thế nào để nhận ra khi nào thì cá bị móc câu (lũ cá hồi này không giật hẳn dây câu xuống; bạn phải quan sát kỹ xem có bong bóng nổi lên hay không), phải làm gì khi cá đã cắn câu (kéo cần lên chẳng hạn), hay làm thế nào để thu được con cá về (kéo cá lại gần, đừng đung đưa chúng trên mặt nước). Sau một khoảng thời gian dài, muỗi cắn thì có, cá thì không. Phải hơn chục người trong số chúng tôi chả có tí tiến triển nào. Đột nhiên, cá cắn câu của tôi, cũng đúng lúc cậu bé ngư dân đang đứng cạnh tôi, hướng dẫn tôi các bước cần phải làm. Tôi cuối cùng cũng bắt được một con cá hồi to béo.

Phản ứng 1: Chồng tôi, David, vội vàng chạy lại, cười tự hào và nói: “Em giỏi thật đấy!”

Phản ứng 2: Tối hôm đó, khi chúng tôi đang trên đường tới phòng ăn, có hai người đàn ông bước tới chỗ chồng tôi và nói: “David, đã thấy đỡ nhục chưa?”. David ngạc nhiên nhìn họ, không hiểu họ đang nói về cái gì. Hẳn nhiên là David không hiểu rồi. Anh ấy là người thấy việc tôi bắt được cá là một điều tuyệt vời, còn những người đàn ông kia lại nghĩ rằng việc đó sẽ làm David cảm thấy thua kém. Nói cách khác, họ đã gián tiếp để lộ ra rằng, đó chính là cảm xúc của họ khi nhìn thấy thành công của tôi.

LƯỜI BIẾNG, GIAN LẬN, ĐỔ LỖI: KHÔNG PHẢI LÀ CÔNG THỨC CỦA THÀNH CÔNG

Tư Duy Cố Định không những phức tạp hóa ảnh hưởng lớn lao về tâm lý khi một người gặp thất bại, nó còn không đưa ra giải pháp để vượt qua thất bại. Nếu thất bại nghĩa là kém cỏi – thì bạn chính là kẻ thất bại – vậy làm thế nào để bước tiếp?

Trong một nghiên cứu, các học sinh lớp 7 đã nói với chúng tôi cách chúng phản ứng khi đạt được một điểm số tệ trong một môn học mới. Không ngạc nhiên khi thấy những đứa trẻ có Tư Duy Phát Triển nói chúng sẽ học chăm chỉ hơn trong bài kiểm tra tới. Nhưng những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định lại nói chúng sẽ học *ít hơn* cho bài kiểm tra sau. Nếu bạn đã không có khả năng thì bạn cố làm gì nữa? Và, chúng nói rằng mình đã thực sự đã nghĩ tới việc sẽ gian lận! Chúng nghĩ, một khi đã không có khả năng, chúng sẽ phải tìm con đường khác.

Thay vì cố gắng học và sửa sai, những người có Tư Duy Cố Định có thể sẽ chọn việc "sửa" sự tự tin trong họ. Ví dụ, họ có thể sẽ tìm tới những người đang ở tình huống tệ hơn họ.

Những sinh viên đại học có điểm số thấp được cho cơ hội nhìn điểm của các học sinh khác. Những sinh viên có Tư Duy Phát Triển tìm và nhìn bài của những người có số điểm cao hơn họ. Như thường lệ, những sinh viên này muốn tìm hiểu xem họ đã sai ở đâu. Ngược lại, những sinh viên có Tư Duy Cố Định lại chọn nhìn vào những người có kết quả kém hơn họ. Đó là cách để họ tự an ủi chính bản thân mình.

Jim Collins trong cuốn sách *Good To Great (bản tiếng Việt "Từ Tốt Tới Vĩ Đại")* kể lại một tình huống tương tự ở các doanh nghiệp. Khi Procter & Gamble tham gia vào lĩnh vực kinh doanh mặt hàng làm từ giấy,

Scott Paper – công ty đang dẫn đầu lúc bấy giờ - lại lựa chọn từ bỏ. Thay vì thay đổi và chiến đấu, họ nói, "Dù sao thì cũng vẫn có những công ty khác rơi vào hoàn cảnh tệ hơn chúng tôi".

Một cách khác mà những người có Tư Duy Cố Định dùng để vuốt ve sự tự tin sau khi thất bại là đổ lỗi hay vịn lý do. Hãy cùng quay trở lại với trường hợp của John McEnroe.

Không bao giờ anh ta nhận lỗi về mình. Lần này, anh ta thua trận là vì anh ta bị cảm cúm. Lần kia anh ta bị đau đầu. Lần khác anh ta kêu bị áp lực, lần khác nữa là do dị ứng thuốc. Lần thì anh ta thua vì thi đấu ngay sau khi ăn. Lần thì anh ta bị quá cân, lần thì vì gầy quá. Lần thì do thời tiết lạnh quá, lần thì nóng quá. Lần thì chưa chuẩn bị kỹ, lần thì do tập luyện quá sức.

Lần thua đau đớn nhất, khiến anh ta mất ngủ nhiều đêm, là khi anh ta thua trong giải nước Pháp mở rộng vào năm 1984. Tại sao anh ta vẫn thua sau khi đã dẫn trước Ivan Lendl tới hai hiệp? Theo lời của McEnroe, không phải lỗi của anh ta. Lý do là vì một người quay phim của NBC đã bỏ tai nghe ra và âm thanh từ tai nghe phát ra từ bên hông của sân đấu làm anh ta bị mất tập trung.

Không phải lỗi của anh ta. Vì thế anh ta đã không nghĩ tới chuyện rèn luyện thêm khả năng tập trung hay kiểm soát cảm xúc.

John Wooden, vị huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại, nói rằng bạn không phải là kẻ thất bại, cho tới khi bạn bắt đầu đổ lỗi. Ý của ông là, bạn vẫn có thể có cơ hội học hỏi từ những sai lầm của mình, cho tới khi bạn từ chối làm điều đó.

Khi Enron, người khổng lồ trong lĩnh vực năng lượng, thất bại – sụp đổ bởi một nền văn hóa đầy sự kiêu ngạo – đó là lỗi của ai? Jeffrey Skilling,

CEO của công ty và cũng là một thiên tài, đã khẳng định là không phải lỗi của ông ta. Đó là lỗi của cả thế giới đã không biết trân trọng những gì mà Enron đã và đang cố gắng làm.

“Vậy ông nghĩ sao về cuộc điều tra của Bộ Tư Pháp về cuộc lừa đảo quy mô lớn trong doanh nghiệp?” “Đó là cuộc trả thù cá nhân”.

Jack Welch, một CEO có Tư Duy Phát Triển, lại có một phản ứng hoàn toàn khác với một trong những thất bại của tập đoàn General Electric. Năm 1986, General Electric mua lại Kidder, Peabody, một ngân hàng đầu tư phố Wall Street. Ngay sau cuộc mua bán này, Kidder, Peabody bị chấn động bởi một xì-căng-đan về một vụ giao dịch nội bộ. Vài năm sau, tai họa lại giáng xuống khi Joseph Jett, một nhân viên giao dịch đã tạo ra những giao dịch không có thật, nhằm mục đích tăng doanh số cũng như tiền thưởng của anh ta. Welch đã gọi điện tới tất cả 14 vị lãnh đạo của GE để báo với họ tin buồn đó và tự nhận trách nhiệm về mình. Welch nói: “Đó là lỗi quản lý của tôi”.

TƯ DUY VÀ TRẦM CẢM

Bạn có nghĩ có thể Bernard Loiseau, vị đầu bếp người Pháp kia, mắc bệnh trầm cảm không?

Là một nhà tâm lý học, cũng như một nhà giáo dục, tôi cực kỳ quan tâm tới trầm cảm. Nó xuất hiện rất phổ biến ở các trường đại học, nhất là vào tháng Hai và tháng Ba. Vào thời gian đó, mùa đông chưa hết, mùa hè chưa tới, công việc dồn ứ lại, và các mối quan hệ thường dễ tan vỡ. Vậy nhưng, có thể thấy rất rõ ràng rằng những sinh viên khác nhau có cách đối mặt với trầm cảm khác nhau. Một số thì buông xuôi mọi thứ. Một số khác lại vẫn bám trụ: họ tự ép mình phải tới lớp học, phải hoàn thành bài tập, và phải tự chăm sóc tốt cho bản thân – để khi họ cảm thấy khá hơn, cuộc sống của họ vẫn không bị sứt mẻ gì.

Cách đây không lâu, chúng tôi quyết định tiến hành thử nghiệm xem liệu lối tư duy có đóng vai trò gì trong sự khác biệt này không. Để tìm ra câu trả lời, chúng tôi xác định tư duy của các sinh viên, sau đó bắt họ viết nhật ký online trong 3 tuần từ trong tháng Hai và Ba. Hàng ngày họ sẽ phải trả lời các câu hỏi về tâm trạng, hoạt động trong ngày, và cách họ xử lý các vấn đề gặp phải. Sau đây là những gì chúng tôi ghi lại được.

Đầu tiên, những sinh viên có Tư Duy Cố Định có mức độ trầm cảm nặng hơn. Những phân tích của chúng tôi cho thấy điều này là vì họ suy nghĩ về những vấn đề và khó khăn nhiều hơn, nhất là khi họ tra tấn bản thân bằng suy nghĩ: gặp phải khó khăn có nghĩa là họ không đủ giỏi, không xứng đáng. “Những suy nghĩ ấy cứ lởn vởn trong đầu tôi: Đồ kém cỏi!” “Tôi không thể thoát khỏi ý nghĩ rằng tôi là một người tệ hại.” Một lần nữa, thất bại đã đóng khuôn họ và không cho họ cơ hội phát triển.

Và họ càng cảm thấy trầm cảm, họ càng muốn mặc kệ mọi thứ, và họ càng không muốn cải thiện tình hình. Ví dụ, họ không thiết tha việc học, họ không nộp bài tập đúng hạn, họ còn không thèm làm việc nhà.

Mặc dù những sinh viên có Tư Duy Cố Định có dấu hiệu trầm cảm nặng hơn, vẫn có rất nhiều những sinh viên với Tư Duy Phát Triển cũng cảm thấy rất chán nản, nhất là vào thời điểm mà bệnh trầm cảm lan tràn thế này. Tuy nhiên, càng cảm thấy bị trầm cảm, những người có Tư Duy Phát Triển lại càng hành động để đối mặt với các khó khăn: họ càng cố gắng đảm bảo việc học ở trường cũng như cuộc sống đời thường. Càng cảm thấy tệ, họ lại càng trở nên quyết tâm hơn.

Nhìn từ bên ngoài, thật khó có thể nhận ra họ đang bị trầm cảm. Sau đây là câu chuyện mà một chàng trai đã kể cho tôi.

Em là sinh viên năm nhất, và đây là lần đầu tiên em phải sống xa nhà. Em chẳng quen biết ai hết, khóa học thì khó, và càng về cuối năm em càng cảm thấy mệt mỏi. Dần dần, bệnh trầm cảm của em nặng tới nỗi em chả còn muốn ra khỏi giường vào buổi sáng nữa. Nhưng hàng ngày em vẫn cố ép bản thân phải vực dậy, tắm rửa, cạo râu, và làm tất cả những việc em cần làm. Một hôm, em chạm tới giới hạn của mình và quyết định kêu gọi sự giúp đỡ, em đã tới nói chuyện với người trợ giảng môn Tâm lý học và xin lời khuyên.

"Em có tới lớp đều không?" – cô ấy hỏi

"Dạ có."

"Em có đọc sách như hướng dẫn không?"

"Dạ có."

"Điểm số của em vẫn ổn chứ?"

“Vâng.”

“Vậy thì em đâu bị trầm cảm đâu.”

Đúng là chàng trai bị trầm cảm, nhưng đó là cách một người có Tư Duy Phát triển đối mặt với nó – với lòng quyết tâm mạnh mẽ.

Tính cách có ảnh hưởng tới sự khác biệt này không? Tại sao có những người vốn dĩ rất nhạy cảm, có những người lại có thể dễ dàng bỏ qua? Đồng ý rằng tính cách phần nào đóng vai trò trong chuyện này, nhưng lối tư duy mới là nhân tố trò quan trọng. Khi chúng tôi *dạy* mọi người về Tư Duy Phát Triển, họ ngay lập tức thay đổi cách họ phản ứng với những tâm trạng tiêu cực. Họ càng cảm thấy tệ, họ càng có động lực để đối diện với những khó khăn trước mắt.

Tóm lại, khi một người tin vào những đặc điểm cố định, anh ta sẽ luôn bị rình rập bởi mối nguy cơ bị thất bại định nghĩa bản thân. Chúng có thể đóng mác bản thân họ mãi mãi. Dù có tài giỏi tới đâu đi nữa, lối tư duy này sẽ tước bỏ hết những cơ hội đấu tranh của họ.

Với những người tin rằng phẩm chất có thể phát triển, thất bại vẫn làm họ cảm thấy bị tổn thương, nhưng họ sẽ không để chúng định nghĩa họ. Và chính vì năng lực có thể được mở rộng – “thay đổi” và “tiến bộ” là những điều khả thi – nên họ sẽ nhìn thấy rất nhiều con đường khác dẫn tới thành công.

TƯ DUY THAY ĐỔI ĐỊNH NGHĨA VỀ NỖ LỰC

Khi còn nhỏ, chúng ta hay thường được hỏi xem sẽ chọn giữa con thỏ tài năng nhưng hay xao nhãng hay con rùa chậm rãi nhưng chắc chắn trong câu chuyện Rùa và Thỏ. Bài học rút ra từ câu chuyện này là chậm mà chắc thì sẽ chiến thắng. Nhưng thực tế, có ai trong chúng ta lại muốn giống con rùa không?

Không, chúng ta muốn làm con thỏ, nhưng ít ngốc nghếch hơn. Chúng ta muốn chạy nhanh như một cơn gió và có đầu óc một chút – không dừng lại đánh một giấc trước khi tới vạch đích.

Câu chuyện về Rùa và Thỏ, với mục đích đề cao sự nỗ lực, thực tế biến sự cố gắng như một thứ gì đó xấu xa. Mọi người dễ có ấn tượng trong đầu rằng cố gắng là thứ dành cho những người chậm chạp, và trong những khoảnh khắc hiếm hoi, khi mà những người tài năng chủ quan, những người chậm chạp sẽ có cơ hội giành chiến thắng.

Những câu truyện ngụ ngôn về những nhân vật nhỏ bé, yếu ớt, nhiều khuyết điểm phải đối mặt với những chướng ngại to lớn đều khiến chúng ta cảm thấy hài lòng khi họ thành công ở cuối truyện. Ngay cả tới bây giờ tôi vẫn thấy thích thú với những nhân vật ấy, nhưng tôi lại không muốn trở thành chúng. Thông điệp mà chúng gửi tới là: Nếu bạn không may là thành viên yếu ớt nhất trong nhóm thiếu năng lực, bạn không nhất thiết sẽ trở thành một kẻ thất bại. Bạn có thể vẫn cứ chậm chạp, cứ vụng về (một cách dễ thương), và chịu đựng được những lời dè bỉu từ mọi người, một ngày nào đó bạn sẽ thành công.

Vấn đề với những câu chuyện như vậy là chúng đặt chúng ta vào tình huống “hoặc thế này, hoặc thế kia”. Hoặc là bạn có tài năng, hoặc là bạn

phải cố gắng. Và đây là dấu hiệu của một Tư Duy Cố Định. Nỗ lực chỉ dành cho những ai không có năng lực. Những người có Tư Duy Cố Định sẽ nói: "Nếu bạn phải cố gắng làm điều gì đó, bạn hẳn là không giỏi việc đó cho lắm" hay "Những người có tài năng thực sự làm điều gì cũng dễ dàng."

Cách đây nhiều năm, tôi còn là một vị giáo sư trẻ ở ban Tâm Lý Học tại trường đại học Illinois. Một tối muộn, tôi đang đi qua tòa nhà của ban và nhận ra vẫn còn đèn sáng ở khu văn phòng. Một vài đồng nghiệp của tôi vẫn còn đang làm việc. Tôi đã nghĩ: "Hẳn là họ không thông minh được như mình."

Tôi chưa bao giờ nghĩ tới trường hợp, có thể họ thông minh y như tôi, nhưng họ lại chăm chỉ hơn tôi. Với tôi lúc bấy giờ, đó là tình huống "hoặc thế này – hoặc thế kia."

Malcolm Gladwell, nhà văn và nhà báo của tờ *New Yorker*, đã từng nói rằng trong xã hội hiện đại, chúng ta ngợi ca những thành công dễ dàng, đến một cách tự nhiên hơn là những thành công đạt được nhờ sự cố gắng. Chúng ta cho rằng những ngôi sao trên thế giới sở hữu những năng lực "siêu nhiên" giúp họ tới thành công như một điều hiển nhiên. Như thể ngay khi vừa sinh ra, Midori đã biết chơi violin, Michael Jordan đã biết chơi bóng rổ, Picasso đã biết vẽ vời. Sự ngưỡng mộ này là biểu hiện kinh điển của một Tư Duy Cố Định, và nó hiện diện ở khắp mọi nơi.

Báo cáo từ những nhà nghiên cứu từ trường đại học Duke gióng lên một hồi chuông cảnh tỉnh về tình trạng trầm cảm và lo lắng ở các nữ cử nhân quá chú trọng tới "sự hoàn hảo dễ dàng". Họ tin rằng họ nên phô bày ra vẻ đẹp, nữ tính cùng thành tích học tập hoàn hảo mà không gặp tí vất vả nào (hoặc chí ít là không để người ngoài thấy sự cố gắng của mình).

Người Mỹ không phải là những người duy nhất đánh giá thấp sự nỗ lực. Nhà điều hành người Pháp Pierre Chevalier nói: "Chúng ta không phải là một quốc gia của sự cố gắng. Nếu bạn có savoir-faire[2], mọi việc với bạn đều trở nên dễ dàng."

Những người có Tư Duy Phát Triển lại tin tưởng vào một hướng hoàn toàn khác. Với họ, ngay cả thiên tài cũng phải làm việc cật lực để đạt được thành quả. Và tài năng thì đâu phải là điều gì quá lớn lao đâu? Họ một mặt trân trọng năng lực bẩm sinh, nhưng họ ngưỡng mộ sự nỗ lực, dù điểm xuất phát của bạn ở đâu đi nữa. Nỗ lực là thứ thúc đẩy năng lực và biến chúng thành thành công.

CHÚ NGỰA SEABISCUIT

Seabiscuit là chú ngựa sinh ra đã yếu đuối. Đã có lúc người ta đã nghĩ tới việc cho chú "giấc ngủ ngàn thu" bằng việc tiêm thuốc. "Người ta" ở đây bao gồm tất cả mọi người, từ người nài ngựa, người chủ, người huấn luyện, tất cả đều đã nghĩ tới tình huống xấu nhất cho chú ngựa. Vậy nhưng, với lòng quyết tâm và ý chí không bỏ cuộc, họ đã tự biến mình thành những người thắng cuộc. Cả đất nước (Mỹ) lúc đó đang trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế đã coi chú ngựa Seabiscuit và người nài ngựa như một biểu tượng chứng minh cho sức mạnh của lòng kiên trì và sự nỗ lực.

**Lời người dịch: chú ngựa Seabiscuit từng giành giải Quán quân trong một trong những cuộc thi đua ngựa lớn nhất nước Mỹ. Chú nổi tiếng do từ khi sinh ra chú đã rất yếu ớt, một số người còn cho chú là điềm xui xẻo, và không ai nghĩ chú có thể làm được điều kỳ diệu đó.*

Một câu chuyện khác khơi gợi cảm hứng không kém là câu chuyện về tác giả của cuốn sách cùng tên *Chú ngựa Seabiscuit*, Laura Hillenbrand. Trong lúc học đại học, một cú ngã đã làm cô mắc một căn bệnh rất nặng, thường xuyên làm cô mệt mỏi và không thể cứu chữa được. Cô đã mất đi những khả năng bình thường nhất của một người bình thường. Tuy nhiên, câu chuyện về chú ngựa đã truyền cảm hứng cho cô, tạo động lực cho cô hoàn thành một cuốn sách không thể tuyệt vời hơn về sức mạnh của ý chí. Cuốn sách là minh chứng cho chiến thắng của Seabiscuit, và cũng là của riêng cô.

Những câu chuyện này, khi được nhìn dưới lăng kính của Tư Duy Phát Triển, truyền tải thông điểm về sức mạnh biến đổi của sự nỗ lực – sức mạnh có thể thay đổi năng lực, và thay đổi chính bản thân một người. Nhưng nếu nhìn bằng Tư Duy Cố Định, đây chỉ là một câu chuyện về một

con ngựa và ba người đàn ông với đầy khuyết điểm và phải rất chật vật mới thành công.

NỖ LỰC NHIỀU: RỦI RO CAO

Từ góc nhìn của một người có Tư Duy Cố Định, cố gắng chỉ dành cho những ai còn nhiều thiếu sót. Thường thì khi ai đó biết mình có thiếu sót, họ sẽ không có gì để mất trong việc cố gắng cả. Nhưng với những người đặt định nghĩa cho thành công vào việc *không có khuyết điểm* – khi họ được xem là thiên tài, có tài năng bẩm sinh
– thì họ có rất nhiều thứ để mất. Và sự cố gắng sẽ làm giảm giá trị của họ.

Nadja Salerno-Sonnenberg bắt đầu ra mắt công chúng bằng màn trình diễn violin khi cô 10 tuổi ở nhà hát Philadelphia. Vậy nhưng khi cô tới Juilliard để được hướng dẫn bởi Dorothy DeLay, một cô giáo violin gạo cội, cô bé lại có rất nhiều thói quen xấu. Cô bé di chuyển những ngón tay hay khuỷu tay khá cứng nhắc, và cô bé cầm violin sai tư thế, nhưng cô lại từ chối thay đổi. Sau vài năm, cô bé nhận thấy các bạn học cùng lớp đang bắt đầu bắt kịp và thậm chí giỏi hơn cô, và vào những năm cuối cấp ba, cô bé bị khủng hoảng về sự tự tin. "Từ trước tới giờ cháu đã quá quen với thành công, với cái danh 'thiên tài' mà báo chí ca ngợi, và giờ thì cháu cảm thấy cháu là một kẻ thất bại."

Cô bé đầy tài năng này sợ hãi việc phải thay đổi. "Mọi thứ cháu đang phải trải qua đều bắt nguồn từ nỗi sợ. Sợ phải thay đổi, sợ thất bại… Nếu cháu tới một cuộc thi nào đó và không thực sự cố gắng, nếu cháu không chuẩn bị thật tốt, nếu cháu không tập luyện chăm chỉ, và cháu không giành được chiến thắng, ít nhất cháu còn có lý do để vịn vào… Không có gì đáng sợ hơn khi phải nói 'Cháu đã cố gắng hết sức nhưng như vậy vẫn chưa đủ.'"

Ý nghĩ *dù đã cố gắng nhưng vẫn không thành công* – thất bại nhưng không có lý do gì để vịn vào – là nỗi sợ lớn nhất trong Tư Duy Cố Định, và điều đó đã làm

tê liệt cô bé. Cô bé thậm chí còn không dám mang cây đàn violin của mình tới lớp.

Rồi một ngày, sau nhiều năm kiên nhẫn và cố gắng thấu hiểu, cô Delay nói với cô bé rằng: “Nghe này, nếu tuần sau con không mang đàn tới lớp, cô sẽ đuổi con ra khỏi lớp”. Salerno-Sonnenberg nghĩ là cô ấy đùa, nhưng Delay đứng lên khỏi ghế và nhẹ nhàng nói với cô bé: “Cô không đùa. Nếu con muốn lãng phí tài năng của mình, cô không muốn là người góp phần vào việc đó. Tình trạng này không thể tiếp tục mãi được.”

Tại sao nỗ lực lại trở nên đáng sợ như vậy?

Có hai lý do. Một là với Tư Duy Cố Định, những người có tài được cho là không cần phải cố gắng. Vì vậy, “cần cố gắng” như hạ thấp đẳng cấp của mình xuống vậy. Lý do thứ hai là, như Nadja từng nói, nỗ lực làm mình không còn lý do gì để có thể vịn vào mỗi khi thất bại. Nếu không nỗ lực, lúc nào chúng ta cũng có thể nói, “Tôi vốn đã có thể trở thành abc, nhưng xyz” Nhưng khi chúng ta đã cố gắng hết mức có thể, ta không thể nói như vậy nữa. Có người nói với tôi, “Tôi vốn đã có thể trở thành ngôi sao.” Tôi đã không nghe vế sau của câu nói ấy, vì nếu cô ấy thật sự cố gắng để làm điều đó, cô ấy đã không phải nói câu đó.

Salerno-Sonnenberg rất sợ bị cô Delay đuổi học. Cô bé cuối cùng đã quyết định rằng cố gắng và mắc sai lầm sẽ tốt hơn nhiều với con đường cô bé đang đi, vì vậy cô bé đã cùng luyện tập với cô DeLay cho cuộc thi sắp tới. Đó là lần đầu tiên cô bé nỗ lực hết sức mình, và đạt được thành công. Giờ đây cô bé nói, “Bài học mà con học được là: Bạn phải cố gắng hết sức mình cho những thứ bạn yêu thích. Và khi bạn yêu âm nhạc, bạn sẽ chiến đấu tới tận cùng vì nó.”

Nỗi sợ phải cố gắng cũng có thể xảy ra trong các mối quan hệ, như trường hợp của Amanda, một cô gái trẻ rất hấp dẫn và tươi tắn:

> Tôi có rất nhiều bạn trai. Cực kỳ nhiều. Thuộc đủ loại người, từ không đáng tin cậy tới vô tâm. "Tại sao cậu không thử yêu một chàng trai tốt đi?" – bạn thân tôi, Carla, từng nói. "Cậu xứng đáng với những người tốt hơn họ."
>
> Thế là Carla bèn làm mối cho tôi với Rob, một đồng nghiệp của Carla. Anh ấy rất tốt. Tôi rất thích anh ấy. "Lạy chúa, con đã tìm được một nửa đích thực đây rồi". Rồi sau đó mối quan hệ trở nên nghiêm túc hơn, và tôi… sợ. Rõ ràng anh ấy cũng rất thích tôi, nhưng tôi rất sợ rằng khi anh ấy thực sự hiểu tôi, anh ấy sẽ không thích tôi nữa. Biết đâu nếu tôi thực sự cố gắng, nhưng mọi chuyện là không diễn ra như tôi mong muốn thì sao? Tôi không dám chấp nhận điều rủi ro đó.

NỖ LỰC ÍT: RỦI RO CAO

Trong Tư Duy Phát Triển, việc bạn thực sự muốn điều gì đó, hoặc có cơ hội làm điều gì đó, nhưng lại không làm gì cả, là một điều hết sức phi logic. Khi điều đó xảy ra, "Tôi vốn đã có thể …" không còn mang tính tự an ủi nữa, mà là sự tiếc nuối tới đau khổ.

Có rất ít phụ nữ Mỹ thành công hơn Clare Boothe Luce vào những năm 1930 đến 1950. Bà là một nhà văn, nhà viết kịch nổi tiếng, từng được bầu cử vào Quốc hội hai lần, và là đại sứ của Ý. Bà nói: "Tôi không thực sự hiểu ý nghĩa của từ 'thành công'. Tôi biết mọi người hay dùng từ đó để miêu tả tôi, nhưng tôi vẫn không hiểu từ đó." Hình ảnh trước công chúng và những biến cố trong đời tư khiến bà mãi không thể tiếp tục niềm đam mê viết kịch. Bà đã từng thành công với những vở kịch như *The Women*, nhưng viết hài kịch không giúp ích gì cho hình ảnh chính trị bà muốn tạo dựng.

Với bà, chính trị không tạo ra thứ nỗ lực sáng tạo mang tính cá nhân mà bà trân trọng nhất, và khi nhìn lại, bà cảm thấy rất nuối tiếc vì đã không theo đuổi niềm đam mê với sân khấu. Bà nói, "Tôi thường nghĩ, nếu bảo tôi viết sách tiểu sử về bản thân mình, tiêu đề sách sẽ là *Tiểu sử về một kẻ thất bại*."

Billie Jean King nói rằng, điều quan trọng là điều bạn có thể nói khi nhìn lại. Tôi đồng ý với bà ấy. Bạn có thể nhìn lại và nói "Tôi đáng nhẽ đã có thể…", tự huyễn hoặc bản thân bằng những tố chất chưa được khai thác. Hoặc bạn có thể nhìn lại và nói "Tôi đã cố gắng hết mình vì những thứ tôi trân trọng." Nghĩ về thứ bạn sẽ nói khi bạn nhìn lại. Rồi hãy chọn lối tư duy tương ứng.

BIẾN KIẾN THỨC THÀNH HÀNH ĐỘNG

Chắc chắn là những người có Tư Duy Cố Định cũng đã từng đọc những quyển sách nói rằng: Thành công là khi bạn hoàn thiện được bản thân bạn, không phải là trở thành giỏi hơn người khác; thất bại là cơ hội, không phải là tội lỗi; nỗ lực là chìa khóa dẫn tới thành công. Nhưng họ không thể biến chúng thành hành động, bởi lối tư duy căn bản của họ - niềm tin vào những đặc điểm cố định – nói với họ những điều trái ngược: thành công là phải giỏi hơn người khác, thành công định nghĩa bạn, nỗ lực là cho những ai không có tài năng.

HỎI VÀ ĐÁP

Tới bây giờ, có lẽ bạn đang có rất nhiều câu hỏi. Để xem tôi có thể trả lời được chúng không nhé.

Câu hỏi: Nếu những người tin rằng phẩm chất của họ là cố định đã chứng tỏ được với mọi người là họ thông minh hay tài năng, tại sao họ lại vẫn muốn tiếp tục chứng tỏ điều đó? Theo như truyện cổ tích, khi hoàng tử đã chứng minh được lòng dũng cảm của mình bằng việc cứu công chúa, hai người sống với nhau hạnh phúc mãi mãi. Hoàng tử không phải tiếp tục ra ngoài và tìm rồng để giết hàng ngày nữa. Vậy tại sao những người có Tư Duy Cố Định không thể hài lòng với bản thân họ?

Bởi mỗi ngày đều có những con rồng mới hơn, to hơn ào tới, cũng giống như mỗi ngày mọi thứ đều trở nên khó khăn hơn, và có thể những năng lực họ đã chứng tỏ ngày hôm qua đã không còn đủ cho nhiệm vụ của ngày hôm nay nữa. Có thể họ đủ thông minh để hiểu Đại Số, nhưng lại không đủ thông minh để hiểu Tích Phân. Có thể họ là tay ném cừ khôi ở giải đấu nhỏ, nhưng lại chưa đủ năng lực cho giải đấu lớn. Có thể họ đủ giỏi để viết báo cho trường nhưng chưa đủ giỏi để viết cho tờ *The New York Times*.

Và thế là họ liên tục chạy đua để chứng tỏ bản thân hết lần này tới lần khác, nhưng thực sự là họ đang đi tới đâu? Với tôi, họ có thể chạy đi khắp nơi, nhận được nhiều sự công nhận từ nhiều người, nhưng nơi dừng chân của họ lại không phải là nơi họ muốn tới.

Bạn biết những bộ phim mà nhân vật chính thức dậy vào một ngày nào đó, nhận ra cuộc sống của mình từ trước tới giờ thật vô nghĩa – tất cả

xoay quanh việc vượt lên người khác, không phát triển, không học hỏi, hay quan tâm. Bộ phim ưa thích của tôi là *Groundhog Day (tên tiếng việt là Ngày chuột chũi),* đã lâu rồi tôi chưa xem lại vì tôi nhớ mãi không nổi cái tên. Trong phim, Bill Murray không chỉ thức dậy rồi nhận ra thông điệp đó; anh ta đã phải sống đi sống lại cùng một ngày đó cho tới khi anh ta hiểu được thông điệp đó.

Nhân vật Phil Connors (do Murray thủ vai) là một nhà dự báo thời tiết cho kênh địa phương Pittsburgh bị chuyển công tác tới Punxsutawney, bang Pennsylvania, vào lễ kỉ niệm ngày Chuột Chũi. Tương truyền rằng vào ngày 2 tháng

2 – ngày Chuột Chũi, nếu ngày hôm đó trời nhiều mây mà một con chuột chũi rời khỏi ổ thì mùa xuân năm đó sẽ tới sớm. Nhưng nếu trời nắng, và con chuột chũi nhìn
thấy bóng của mình mà lùi lại vào ổ, thì mùa đông sẽ kéo dài thêm 6 tuần nữa.

Phil, tự cho mình hơn người, luôn xem thường lễ kỉ niệm này, và cả thị trấn lẫn những người nơi đây. Và sau khi nhận ra mình không thể chịu đựng hơn nữa, anh ta quyết định sẽ rời thị trấn càng sớm càng tốt. Nhưng điều đó là không thể khi một cơn bão tuyết ập tới thị trấn khiến anh ta buộc phải ở lại. Khi anh thức dậy vào buổi sáng hôm sau, ngày hôm đó vẫn là ngày Chuột Chũi. Vẫn bài báo thức quen thuộc trên chiếc đồng hồ, vẫn tiếng chuẩn bị cho lễ hội Chuột Chũi cứ lặp đi lặp lại, hết lần này tới lần khác.

Những lần đầu, Phil dùng những thứ mình biết sau những vòng lặp để thực hiện mưu đồ xấu, lừa phỉnh người dân trong thị trấn. Vì anh ta là người duy nhất chịu vòng lặp này, anh ta có thể nói chuyện với một người phụ nữ ngày hôm nay, rồi dùng những thông tin đó để lừa gạt, gây ấn tượng, và

quyến rũ cô ta vào ngày hôm sau. Anh ta đang ở thiên đường của Tư Duy Cố Định. Anh ta có thể liên tục chứng tỏ sự ưu việt của mình.

Nhưng sau quá nhiều ngày như vậy, anh ta bắt đầu nhận ra việc này chả đi tới đâu, và cố gắng tự tử. Anh ta lao đầu vào xe đang chạy, tự sốc điện, nhảy từ nóc nhà thờ xuống, lao đầu vào xe lửa. Không có cách nào giải thoát anh ta, rồi bỗng nhiên anh ta nhận ra bài học. Anh ta có thể dùng vòng lặp vô hạn này để học. Anh học đàn piano, đọc sách ngấu nghiến, học điêu khắc đá lạnh. Anh ta tìm hiểu xem có ai cần giúp đỡ vào ngày hôm đó hay không (một cậu bé bị ngã từ trên cây, một người đàn ông bị mắc nghẹn) và thực sự giúp đỡ họ, quan tâm tới họ. Chẳng mấy chốc, một ngày đã trôi qua. Và khi tư duy của anh ta thay đổi cũng là khi lời nguyền được hóa giải.

Câu hỏi: Tư duy có phải là một phần tính cách mãi mãi không thể thay đổi không?

Tư duy là một phần quan trọng trong tính cách nhưng nó có thể thay đổi được. Riêng việc nhận biết hai loại tư duy đã giúp bạn có thể bắt đầu suy nghĩ và phản ứng theo những cách khác. Mọi người hay nói với tôi rằng họ bắt đầu nhận ra họ có những suy nghĩ và hành động giống với Tư Duy Cố Định – bỏ qua cơ hội học hỏi, cảm thấy bị dán nhãn bởi thất bại, hay cảm thấy dễ chán nản khi phải cố gắng làm một điều gì đó đòi hỏi nhiều nỗ lực. Và tự họ thay đổi lối tư duy thành Tư Duy Phát Triển – họ ép bản thân đón nhận thử thách mới, học từ thất bại, hoặc cố gắng nhiều hơn nữa. Khi tôi cùng những sinh viên của tôi khám phá ra hai lối tư duy này, chúng nhắc nhở tôi sửa đổi mỗi khi phát hiện ra tôi đang có Tư Duy Cố Định.

Một điều quan trọng khác cần nhận ra là không phải lúc nào người có Tư Duy Cố Định cũng sống trong lối tư duy đó. Trong thực tế, ở rất nhiều cuộc nghiên cứu, chúng tôi thử đặt những người tham gia thử nghiệm vào

một Tư Duy Phát Triển. Chúng tôi nói với họ rằng mọi kỹ năng bất kỳ đều có thể học được, và nhiệm vụ sau sẽ cho họ cơ hội để làm điều đó. Hoặc chúng tôi cho họ đọc về một bài báo khoa học dạy họ về Tư Duy Phát Triển. Bài báo kể về những người vốn không có tài năng thiên bẩm, nhưng lại phát triển được những khả năng tuyệt vời. Những thí nghiệm này đã biến những người tham gia thành những người có Tư Duy Phát Triển, ít nhất là trong thời gian ngắn – và họ cũng có những hành động giống với những người có Tư Duy Phát Triển thực thụ.

Cuối quyển sách này có cả một chương dành riêng cho việc thay đổi lối tư duy. Ở đó tôi có kể về những con người đã thay đổi dựa vào những chương trình chúng tôi đã phát triển.

Câu hỏi: Tôi có thể có cả hai lối tư duy không?

Tất cả chúng ta đều có hai lối tư duy này trong đầu. Mọi người đều có những lối tư duy khác nhau ở những lĩnh vực khác nhau. Tôi có thể nghĩ rằng những kỹ năng về hội họa của tôi là cố định, nhưng trí thông minh của tôi lại có thể bồi dưỡng được. Hay tính cách của tôi là cố định, nhưng sức sáng tạo lại có thể được phát triển. Chúng tôi thấy rằng lối tư duy mà một người có trong 1 lĩnh vực sẽ là kim chỉ nam cho người đó ở lĩnh vực đó.

Câu hỏi: Với những niềm tin vào nỗ lực mà cô đã nói ở trên, vậy có phải khi mọi người thất bại là vì họ đã không cố gắng đủ không? Tất cả đều là lỗi của họ?

KHÔNG! Đúng là nỗ lực là điều cực kỳ quan trọng – không ai có thể thành công trong một thời gian dài mà không có nỗ lực – nhưng nó không phải là điều duy nhất tạo nên thành công. Mỗi người có những tài nguyên và cơ hội khác nhau. Ví dụ, những người có nhiều tiền (hoặc có ba mẹ giàu có) sẽ có một "tấm lưới an toàn". Họ có thể thử nhiều rủi ro hơn và cứ tiếp

tục như vậy cho tới khi họ thành công. Những người dễ dàng có được một nền giáo dục tốt, những người quen biết với nhiều người có quyền lực, những người biết cách có mặt ở đúng nơi, đúng thời điểm – tất cả đều có cơ hội đạt được thành công cao hơn. Giàu có, có giáo dục, cùng với sự nỗ lực rõ ràng sẽ có thể đạt được kết quả tốt hơn.

Những người có ít tài nguyên hơn, mặc dù cũng rất nỗ lực, rất có thể bị đi lệch hướng. Công ty mà bạn làm việc trong suốt cuộc đời của bạn đột nhiên bị đóng cửa. Giờ phải làm sao? Con bạn thì đang ốm, còn bạn ngập đầu trong nợ nần. Rồi nhà thì bị đem đi thế chấp. Nửa kia của bạn cuỗm tiền đi mất, để mặc bạn với đứa con và đống nợ. Bạn không thể tiếp tục lớp học buổi tối được nữa.

Trước khi chúng ta đánh giá, hãy nhớ rằng, nỗ lực không phải là tất cả, và không phải mọi nỗ lực đều như nhau.

Câu hỏi: Cô luôn nói về cách Tư Duy Phát Triển giúp mọi người trở thành số 1, thành người giỏi nhất, thành công nhất. Nhưng cô cũng nói, điều quan trọng trong Tư Duy Phát Triển là về phát triển bản thân, không phải là ganh đua với người khác đúng không?

Tôi dùng những ví dụ về những người ở đỉnh cao thành công để cho các bạn thấy Tư Duy Phát Triển có thể đưa các bạn vươn xa tới đâu: Tin rằng năng lực có thể được phát triển cho phép mọi người có thể phát huy hết tiềm năng của mình.

Thêm vào đó, ví dụ về những người cứ ung dung cũng có được thành công sẽ không thuyết phục được những người có Tư Duy Cố Định. Nó không đưa ra động lực cho họ, bởi nó giống như thể những người trong ví dụ cứ hứng lên là sẽ giỏi được ngay vậy.

Tuy nhiên, điều quan trọng là: Tư Duy Phát Triển cho phép mọi người thực sự yêu thích những gì họ đang làm – và vẫn giữ được niềm đam mê đó ngay cả khi đối mặt với khó khăn. Những người có Tư Duy Phát Triển, dù là vận động viên, CEO, nhạc sĩ hay nhà khoa học đều yêu công việc của mình, trong khi rất nhiều người có Tư Duy Cố Định lại chán ghét chúng.

Rất nhiều người có Tư Duy Phát Triển thậm chí còn không có kế hoạch trở thành người đứng đầu. Việc đứng ở đỉnh cao chỉ là kết quả của việc làm điều họ yêu thích. Thật tréo ngoe: Đỉnh danh vọng là nơi mà những người có Tư Duy Cố Định nhắm tới, nhưng lại là nơi mà những người có Tư Duy Phát Triển chạm tới như một "phản ứng phụ" của sự nhiệt huyết trong những gì họ làm.

Điều này rất quan trọng. Trong Tư Duy Cố Định, kết quả là thứ duy nhất có ý nghĩa. Nếu bạn thất bại – hay bạn không phải là người giỏi nhất – mọi công sức đều đổ sông đổ bể hết. Tư Duy Phát Triển cho phép mọi người trân trọng những thứ họ đang làm dù kết quả có ra sao đi nữa. Họ giải quyết rắc rối, tạo ra hướng đi mới, tập trung vào những vấn đề quan trọng nhất. Có thể họ chưa tìm ra được cách chữa ung thư, nhưng bản thân việc nỗ lực nghiên cứu, tìm tòi đã là vô cùng đáng trân trọng và ý nghĩa rồi.

Một luật sư từng mất những 7 năm để theo đuổi một vụ kiện tụng với một ngân hàng và đại diện cho những nạn nhân bị lừa gạt bởi ngân hàng đó. Sau khi vụ kiện thất bại, ông ta nói: "Ai dám đảm bảo ngay từ đầu rằng, nếu tôi bỏ ra 7 năm kiện tụng, tôi chắc chắn sẽ giành được chiến thắng? Tôi làm việc đó chỉ để thắng cuộc, hay vì tôi nghĩ những cố gắng của tôi phục vụ một mục đích có ý nghĩa nào đó?"

> "Tôi không hối hận. Nếu cho tôi chọn lại, tôi sẽ vẫn lựa chọn quyết định đó."

Câu hỏi: Tôi biết có rất nhiều người "nghiện công việc" làm việc rất chăm chỉ nhưng lại có Tư Duy Cố Định. Họ luôn cố chứng tỏ họ thông minh, nhưng họ vẫn miệt mài làm việc và luôn sẵn sàng đón nhận thử thách. Điều này lại trái với ý kiến "những người có Tư Duy Cố Định thường ngại bỏ công sức và hay chọn những việc dễ dàng"?

Nhìn chung, những người có Tư Duy Cố Định thích một thành công tới dễ dàng, bởi đó là cách tốt nhất để chứng tỏ rằng họ có tài năng. Nhưng bạn nói đúng, có rất nhiều người ở đỉnh cao nghĩ rằng những phẩm chất của họ là cố định và vẫn luôn khao khát sự công nhận từ người khác. Đây có thể là những người có mục tiêu trong đời là "đạt giải Nobel" hay "trở thành người giàu nhất trên thế giới" – và họ sẵn sàng đạt được chúng bằng mọi giá. Chúng ta sẽ gặp những người như vậy ở chương nói về Doanh nghiệp và Lãnh Đạo.

Những người này có thể không tin rằng nỗ lực đồng nghĩa với kém cỏi, nhưng họ lại có những đặc điểm khác của Tư Duy Cố Định. Họ có thể hay thể hiện khả năng của mình trước mặt mọi người. Họ có thể cảm thấy tài năng của họ cho họ quyền được coi thường người khác. Và họ có thể không chịu được những lần mắc lỗi, những chỉ trích, hay nhược điểm của mình.

Nhân tiện, những người có Tư Duy Phát Triển cũng có thể muốn đạt giải Nobel hay kiếm được nhiều tiền. Nhưng họ không tìm kiếm sự công nhận ở bên ngoài, hay nghĩ rằng mình hơn người khác.

Câu hỏi: Thế nếu tôi hài lòng với Tư Duy Cố Định của mình thì sao? Nếu tôi biết rõ khả năng của mình là gì, chỗ đứng của mình ở đâu, và mình có thể mong đợi những gì, thì tại sao tôi phải bỏ lối tư duy đó?

Nếu bạn thích lối tư duy của mình, hãy giữ lấy nó. Cuốn sách này chỉ có mục đích chỉ ra cho mọi người thấy rằng có hai lối tư duy – và hai thế giới mà chúng tạo ra. Điều tôi muốn nói ở đây là, sống ở thế giới nào là quyền lựa chọn của mỗi người.

Tư Duy Cố Định tạo ra cảm giác rằng bạn có thể *thực sự* biết sự thực bất biến về bản thân mình. Và điều này có thể làm bạn cảm thấy nhẹ nhõm: nếu bạn biết bạn không có tài năng, bạn sẽ không phải thử cái này cái kia nữa; còn nếu bạn giỏi, bạn chắc chắn sẽ thành công nếu làm điều kia điều này.

Điều quan trọng là phải nhìn thấy được những nhược điểm của lối tư duy này. Bạn có thể đang tự tước đi cơ hội để phát triển bản thân, hoặc bạn đang đánh giá thấp khả năng thành công của bạn khi nghĩ rằng tài năng là thứ duy nhất giúp bạn đạt được thứ mình muốn.

Ngoài ra, Tư Duy Phát Triển không ép buộc bạn phải theo đuổi thứ gì đó. Nó chỉ nói rằng bạn có thể phát triển những kỹ năng bạn đang có. Còn việc có muốn làm điều đó hay không là phụ thuộc hoàn toàn ở bạn.

Câu hỏi: Liệu một người có thể thay đổi bản thân hoàn toàn không? Và liệu người ta có nên thay đổi toàn diện về mọi mặt không?

Tư Duy Phát Triển là sự tin tưởng rằng phẩm chất có thể được bồi dưỡng. Nhưng nó không nói với bạn rằng thay đổi bao nhiêu thì khả thi, hay mất bao lâu để có được sự thay đổi đó? Nó càng không có nghĩa *mọi thứ,* bao gồm sở thích hay những giá trị bạn trân trọng đều có thể thay đổi

Có lần tôi đang ngồi trong taxi, và người tài xế bật một bản opera trên radio. Muốn chủ động bắt chuyện, tôi hỏi: “Anh thích opera à?” Tài xế trả lời: “Không. Tôi ghét nó. Từ trước tới giờ vẫn luôn ghét.” “Tôi không muốn tò mò đâu, nhưng nếu thế thì sao anh còn nghe nó?” Anh ta bèn kể

cho tôi nghe chuyện cha anh ta từng là một người cuồng opera, cứ rảnh là lôi những bản nhạc cổ xưa ra nghe. Anh chàng tài xế giờ đã ở độ tuổi trung niên đã nhiều năm cố cấy vào đầu mình suy nghĩ rằng "mình cũng phải thích opera". Anh ta suốt ngày bật đĩa, đọc bản nhạc – nhưng chả cái gì thấm vào đầu. Tôi khuyên: "Anh thử dừng việc này lại xem. Có rất nhiều người thông minh tài giỏi ngoài kia không thích opera. Sao anh không là một trong những người như vậy?"

Có Tư Duy Phát Triển không có nghĩa là mọi thứ *có thể* thay đổi được đều *phải* được thay đổi. Tất cả chúng ta đều cần chấp nhận những điểm không hoàn hảo của mình, nhất là những điểm không gây hại cho chúng ta hay cho những người xung quanh.

Tư Duy Cố Định là chướng ngại vật lớn trong việc phát triển và thay đổi. Tư Duy Phát Triển là điểm xuất phát trong quá trình tiến bộ, nhưng mỗi người phải tự quyết định xem họ muốn dành nỗ lực để tiến bộ ở khía cạnh nào.

Câu hỏi: Có phải những người có Tư Duy Cố Định là những người thiếu tự tin không?

Không. Trước khi có khó khăn xảy ra, những người có Tư Duy Cố Định có sự tự tin không kém gì những người có Tư Duy Phát Triển. Nhưng một khi có điều gây trở ngại, sự tự tin của những người với Tư Duy Cố Định trở nên mỏng manh hơn, thậm chí việc cố gắng cũng có thể làm họ tự ti hơn.

Joseph Martocchio đã tiến hành nghiên cứu những nhân viên đang tham gia vào một khóa học huấn luyện kỹ năng sử dụng máy tính. Một nửa số nhân viên được gieo vào Tư Duy Cố Định. Ông nói với nửa này rằng, điều quan trọng trong khóa học là những kỹ năng mà họ đang sở hữu. Nửa

còn lại được dạy Tư Duy Phát Triển. Ông nói với nửa này rằng, những kỹ năng máy tính có thể được phát triển sau nhiều lần luyện tập. Sau khi tất cả mọi người đã thấm nhuần hai lối tư duy này, họ được phép bắt đầu khóa huấn luyện.

Mặc dù trước khi tham gia khóa học, mọi người đều có sự tự tin như nhau về khả năng sử dụng máy tính của mình, nhưng tới cuối khóa học, họ lại trở nên rất khác. Những người có Tư Duy Phát Triển dường như có sự tự tin cao hơn nhờ những kỹ năng mới mà họ đã học được, mặc dù họ vẫn còn mắc rất nhiều lỗi. Nhưng, cũng chính bởi những lỗi lầm đó, những người có Tư Duy Cố Định là trở nên bớt tự tin về những gì họ đã học được trong khóa học.

Điều tương tự cũng đã xảy ra với các sinh viên đến từ thành phố Berkeley. Richard Robins và Jennifer Pals đã theo dõi các sinh viên của trường đại học California ở thành phố Berkeley trong suốt những năm học đại học. Họ thấy rằng khi sinh viên có Tư Duy Phát Triển, sự tự tin trong họ tăng dần theo những năm tháng họ liên tục phải đối mặt và vượt qua những thử thách ở trường đại học. Tuy nhiên, với những sinh viên có Tư Duy Cố Định, họ trở nên thiếu tự tin hơn bao giờ hết khi phải đối mặt với những khó khăn tương tự.

Đó là lý do vì sao những người có Tư Duy Cố Định mới phải nuôi dưỡng sự tự tin và bảo vệ nó. Và đó là lý do mà John McEnroe đã vịn cớ vào: để bảo vệ sự tự tin – cái tôi của mình.

Michelle Wie vẫn còn là một tay gôn tuổi teen khi cô quyết định sẽ tranh đấu với những tay gôn nam lớn tuổi hơn. Cô tham gia giải Sony mở rộng - giải PGA hội tụ những tay gôn nam hàng đầu thế giới. Với Tư Duy Cố Định, tất cả mọi người đều vội vàng cảnh báo rằng sự tự tin của cô có thể sẽ bị tổn thương nếu cô thi đấu không được tốt – “cô sẽ gặp phải nhiều

thất bại trước những đối thủ mạnh có thể sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển cá nhân lâu dài của cô.” “Thua cuộc không bao giờ là một điều hay ho cả”, Vijay Singh, một tay gôn đáng gờm trong giải đấu, đã nói như vậy.

Nhưng Wie lại không tin những lời đó. Cô tham gia giải đấu không phải để trau dồi sự tự tin. “Một khi bạn đã chiến thắng ở những giải đấu nhỏ, sẽ rất dễ để lại thắng tiếp ở những giỏi nhỏ như vậy nữa. Quyết định này của tôi là để chuẩn bị cho tương lai.” Cái cô theo đuổi là những trải nghiệm – trải nghiệm được tranh đấu với những tay gôn hàng đầu thế giới ở những giải đấu lớn nhất thế giới.

Sau giải đấu, sự tự tin trong cô không hề bị sứt mẻ. Cô đã có cái mà cô mong muốn. “Tôi nghĩ rằng, tôi đã học được một điều: tôi có thể chơi ở những giải đấu mang tầm cỡ thế này.” Vẫn còn cả một chặng đường dài trước khi cô có thể đoạt được chiếc cúp vàng, nhưng giờ cô đã tìm được ý nghĩa cho hướng đi tiếp theo của mình.

Vài năm trước, tôi nhận được một lá thư từ một vận động viên bơi lội đẳng cấp thế giới:

Thưa giáo sư Dweck,

Tôi luôn có vấn đề với sự tự tin của mình. Các huấn luyện viên của tôi luôn nói là tôi phải tin vào bản thân 100%. Họ nói tôi không nên để sự nghi ngờ len lỏi vào tâm trí và nói rằng tôi nên nghĩ mình giỏi hơn những người khác. Tôi không thể làm những điều đó vì tôi nhận ra những thiếu sót của tôi, cũng như những lỗi mà tôi hay mắc phải. Việc cố nghĩ là tôi hoàn hảo chỉ làm tình hình trở nên tồi tệ hơn. Rồi tôi đọc được nghiên cứu của giáo sư, học được tầm quan trọng của việc không ngừng học hỏi và tiến bộ. Nó thực sự đã thay đổi tôi. Những khuyết điểm của tôi là những điểm tôi có thể rèn luyện và phát

triển. Giờ đây mắc sai lầm đã không còn là điều gì đó ghê gớm nữa. Tôi muốn viết lá thư này để cảm ơn giáo sư đã dạy tôi làm thế nào để có được sự tự tin thực sự.

Kính thư,

Mary Williams

Một điều rất quan trọng mà tôi học được từ những nghiên cứu của tôi là, những người có Tư Duy Phát triển không phải *lúc nào cũng cần* phải tự tin.

Có nghĩa là ngay cả khi bạn cảm thấy bạn không giỏi điều gì đó, bạn vẫn có thể lao đầu vào nó và không bỏ cuộc. Thực ra, chính vì bạn không giỏi nên bạn càng có lý do để dồn công sức vào nó. Đây là một đặc điểm hết sức thú vị của Tư Duy Phát Triển. Bạn không cần phải nghĩ rằng bạn giỏi điều gì đó thì mới làm điều đó.

Viết cuốn sách này là một trong những việc khó khăn nhất tôi từng làm. Tôi phải đọc hàng ngàn cuốn sách và bài báo. Tôi như thể bơi được trong lượng thông tin tôi thu thập được. Tôi cũng chưa bao giờ viết một cách có hệ thống như thế này.

Ý tưởng viết cuốn sách này lúc đầu thật đáng sợ. Trước đây, tôi có thể đã muốn các bạn nghĩ rằng: “Viết cuốn sách này với giáo sư hẳn là dễ như trở bàn tay”. Giờ đây,

tôi muốn các bạn biết về sự nỗ lực và cố gắng của tôi trong quá trình viết sách – và cả niềm vui thú trong đó nữa.

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Con người sinh ra đều có sẵn lòng yêu thích việc học hỏi, nhưng Tư Duy Cố Định có thể giết chết tình yêu đó. Thử nghĩ về một việc bạn thực sự thích làm trước đây – giải đố, chơi thể thao, hay học nhảy. Sau đó càng ngày việc đó càng trở nên khó hơn và bạn muốn bỏ cuộc bằng những lý do như: có thể hôm đó bạn tự dưng thấy mệt, chóng mặt, chán hay đói. Lần tới nếu tình trạng này tiếp tục xảy ra, bạn phải tỉnh táo ngay lập tức. Đó là Tư Duy Cố Định. Hãy đặt mình vào Tư Duy Phát Triển. Tự hình dung ra trong đầu những hình ảnh khi bạn vượt qua được thử thách và học được điều gì đó mới. Đừng bỏ cuộc!
- Chúng ta dễ có xu hướng muốn tạo ra một thế giới mà ở đó, chúng ta là những cá thể hoàn hảo. Nơi mà chúng ta có thể chọn người yêu, chọn bạn bè, tuyển dụng những nhân viên biết cách làm chúng ta cảm thấy chúng ta thật tuyệt vời. Nhưng thử nghĩ mà xem – liệu bạn có muốn suốt đời chỉ biết dậm chân tại chỗ hay không? Lần tới, khi cái cảm giác muốn tìm người nào không bao giờ chê bai mình nổi lên, hãy tới nhà thờ. Còn lại, hãy luôn tìm kiếm những góp ý mang tính xây dựng.
- Có điều gì từng xảy ra trong quá khứ khiến bạn cảm thấy mình bị đánh giá không? Điểm của một bài kiểm tra? Một hành động không trung thực hay vô tâm? Bị đuổi việc? Bị từ chối tình cảm? Tập trung vào điều đó. Đón nhận hết những cảm xúc mà nó gây ra. Và giờ nhìn nó qua lăng kính của Tư Duy Phát Triển. Nhìn nhận rõ mình đã làm gì góp phần làm sự việc đó xảy ra, nhưng hiểu rằng nó không định nghĩa được trí thông minh hay tính cách của bạn. Thay vào đó, hãy tự hỏi: Tôi đã/có thể học được điều gì từ những trải nghiệm đó? Làm cách nào để biến nó thành bàn đạp để trở thành con người tốt hơn? Đừng cố chối bỏ/quên đi/lấp liếm những trải

nghiệm ấy. Hãy mang nó theo như những quyển vở ghi lại những bài học đáng giá vậy.

- Bạn làm gì khi bạn bị trầm cảm? Bạn vẫn cố gắng hoàn thành tốt mọi thứ, hay bạn muốn buông xuôi tất cả? Lần tới khi bạn cảm thấy chán nản, đặt bản thân vào Tư Duy Phát Triển – nghĩ về việc học hỏi, những thử thách, đối mặt với trở ngại. Nghĩ về sự cố gắng như một thứ gì đó tích cực, mang tính xây dựng, thay vì là một mỏ neo kéo bạn xuống. Và hãy thử cố gắng xem.
- Có điều gì mà bạn đã muốn làm từ lâu nhưng lại lo ngại rằng bạn sẽ không giỏi nó? Lên kế hoạch để làm điều đó.

CHƯƠNG 3

SỰ THẬT VỀ NĂNG LỰC VÀ THÀNH TỰU

Các bạn hẳn biết Thomas Edison là ai chứ? Hãy thử tưởng tượng xem ông ta đang ở đâu và ông ấy đang làm gì? Có phải ông ấy làm việc một mình không? Khi tôi hỏi mọi người những câu này, họ luôn nói những thứ đại loại như:

"Ông ta đang trong phòng thí nghiệm với vô số dụng cụ và máy móc. Ông ta nghiên cứu về máy ghi âm, thử hết thí nghiệm này tới thí nghiệm nọ. Và ông ta thành công! Ông ta làm tất cả những điều này một mình vì ông ta là người duy nhất biết mình đang làm gì."

"Ông ta ở New Jersey. Ông ta đang đứng trong phòng thí nghiệm, mặc áo blue trắng, cúi người soi một cái bóng đèn. Bỗng nhiên, bóng đèn sáng lên như ông ấy mong muốn! Ông ta là một người cô độc thích suy nghĩ các vấn đề một mình."

Sự thật là, Edison không chỉ làm việc một mình. Để phát minh được ra bóng đèn, ông có tới 30 trợ lý, bao gồm cả những nhà khoa học dày dặn kinh nghiệm, làm việc ngày đêm trong một phòng thí nghiệm được trang bị những thiết bị tối tân nhất.

Và không phải bỗng dưng mà ông phát minh ra được bóng đèn. Bóng đèn đầu tiên là kết quả của một ý tưởng tuyệt vời, nhưng đó không phải là kết quả của lần phát minh đầu tiên. Thực tế, bóng đèn là kết quả của hàng loạt những thử nghiệm mất rất nhiều thời gian, mỗi lần thử nghiệm đều cần một đội ngũ những nhà hóa học, toán học, vật lý, kỹ sư, và những nghệ nhân tạo hình thủy tinh.

Edison không phải là một tên mọt sách ngây thơ hay phi thực tiễn. "Phù thủy của thành phố Menlo Park" (biệt danh của Edison) là một nhà kinh doanh tài ba, hiểu rõ về tiềm năng trong thị trường cho những phát minh của ông. Ông cũng biết cách làm việc với báo chí – đôi khi còn chiến thắng trong việc giành được danh hiệu nhà sáng chế của một phát minh gì đó do biết cách quảng bá bản thân.

Đúng, ông ta là một thiên tài. Nhưng không phải từ khi sinh ra ông đã là thiên tài. Người viết tiểu sử về ông, Paul Israel, sau khi nghiên cứu kỹ tất cả những thông tin có thể tìm thấy được, nghĩ rằng Edison chỉ là một đứa trẻ bình thường vào thời đó. Edison có niềm ham thích lạ thường với những cuộc thí nghiệm và những thứ liên quan tới máy móc, tuy nhiên thì máy móc và công nghệ là sở thích chung của nhiều đứa trẻ vùng Trung Tây nước Mỹ lúc bấy giờ.

Điều làm ông thực sự khác với những đứa trẻ khác là tư duy và động lực. Ông chưa bao giờ ngừng tò mò, luôn mò mẫm và thử nghiệm những thử thách mới. Khi mà những người bạn cùng lứa đã ổn định đâu vào đấy với cuộc sống của mình, ông vẫn tự mình bắt tàu đi khắp các thành phố để học về điện báo, và chỉ bằng việc tự học và mò mẫm đó, ông đã có được cho mình một công việc ổn định: người đánh điện báo. Và sau đó, tình yêu với sự phát triển bản thân và các phát minh vẫn mãi rực cháy như thế (dù điều này làm vợ ông không hài lòng cho lắm), nhưng chỉ trong lĩnh vực ông ưa thích mà thôi.

Có rất nhiều những câu chuyện được điểm xuyết những chi tiết "siêu nhiên" về năng lực và thành tựu, ví dụ như những câu chuyện về một thiên tài đơn độc đột nhiên phát minh ra những thứ tuyệt vời.

Tuy nhiên, đội ngũ những người góp phần vào cuốn sách *The Origin of Species (Nguồn gốc muôn loài)* của Darwin đã phải mất nhiều năm thu

thập dữ liệu, hàng trăm cuộc thảo luận với đồng nghiệp và những người hướng dẫn, nhiều bản nháp dự thảo, và gần nửa đời người cống hiến mới có được thành quả như vậy.

Mozart đã phải làm việc rất vả vả trong suốt hơn 10 năm mới có thể soạn ra những bản nhạc mà chúng ta nghe ngày nay. Trước đó, những bản nhạc của ông hoặc là không hay, hoặc là giống với những bản nhạc khác. Thực tế, những bản nhạc lúc đầu ông viết chỉ đơn giản là những phần góp nhặt từ các nhà soạn nhạc khác.

Chương này sẽ dành để nói về những thành phần tạo nên thành tựu. Và về việc tại sao có những người đạt được ít hơn nhưng cũng có những người đạt được nhiều hơn những gì họ mong đợi.

TƯ DUY VÀ KẾT QUẢ HỌC TẬP

Không nói tới những trường hợp vĩ đại như Darwin hay Mozart nữa, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu xem cách tư duy tạo ra thành quả trong đời sống thực tế. Thật thú vị khi thấy rằng, việc một sinh viên tỏa sáng khi sử dụng Tư Duy Phát Triển có ảnh hưởng lớn tới tôi hơn là đọc những câu chuyện về Darwin hay Mozart. Có lẽ điều này liên quan đến những thứ gần gũi với chúng ta hơn – những điều đã xảy ra với chúng ta và tại sao ta lại trở nên như bây giờ. Chưa kể còn liên quan tới cả trẻ nhỏ và tương lai của chúng nữa.

Chúng tôi đã tiến hành xác định lối tư duy của các học sinh khi chúng mới chuyển từ cấp 2 lên cấp 3: Liệu chúng tin rằng trí thông minh là cố định hay có thể thay đổi? Và sau đó chúng tôi tiếp tục theo dõi chúng trong suốt 2 năm tiếp theo.

Sự khác nhau giữa cấp 2 và cấp 3, đối với nhiều học sinh, là một thử thách rất lớn. Lượng công việc phải làm nhiều hơn, điểm số cũng chấm gắt gao hơn, và thầy cô cũng không còn chỉ bảo từng học sinh một như trước. Và tất cả những điều đó xảy ra cùng lúc với những thay đổi do dậy thì cả trong thể chất lẫn tâm trí. Kết quả học tập có thể bị ảnh hưởng, nhưng không phải tất cả mọi người đều chịu ảnh hưởng như nhau.

Trong nghiên cứu của chúng tôi, chỉ những học sinh có Tư Duy Cố Định mới có kết quả học tập đi xuống. Những học sinh có Tư Duy Phát Triển có điểm trung bình tăng lên trong 2 năm học còn lại.

Trước khi hai nhóm học sinh này lên cấp ba, thành tích học tập của chúng đều ngang tầm như nhau. Môi trường của cấp hai luôn cố tạo điều kiện để các học sinh được phát triển một cách đồng đều. Chỉ khi chúng

bước chân vào ngưỡng cửa cấp ba, những thành tích kia mới bắt đầu sụt giảm.

Sau đây là cách những học sinh có Tư Duy Cố Định giải thích cho sự đi xuống về điểm số: Nhiều đứa trách khả năng của mình: “Vì cháu là người dốt nhất lớp” hay “Cháu rất kém môn Toán.” Nhiều đứa đổ lỗi cho người khác: “[giáo viên Toán] là một kẻ dâm tặc… và [giáo viên tiếng Anh] là một kẻ lề mề và vụng về.” “Thầy cô giáo ở đây như bị phê thuốc ấy.” Những phản ứng thế này không đưa ra được cho các em lối thoát khỏi tình trạng tụt dốc mà các em đang mắc phải.

Khi bị nỗi lo về thất bại rình rập, những học sinh có Tư Duy Phát Triển lại huy động những nguồn lực mình có để tập trung vào việc học. Chúng nói đôi khi có cảm thấy bị choáng ngợp, nhưng chúng lại lựa chọn việc đương đầu với nỗi sợ thất bại và làm những điều phải làm. Nghe giống George Danzig đúng không?

George Danzig là một sinh viên tốt nghiệp ngành Toán học ở đại học Berkeley. Một hôm, như thường lệ, ông tới lớp Toán trễ và nhanh chóng chép lại hai bài tập về nhà ghi sẵn trên bảng. Khi bắt tay vào làm, ông thấy chúng khó khủng khiếp, và phải mất vài ngày vò đầu bứt tai ông mới có thể giải chúng. Hóa ra, hai bài tập đó không phải là bài tập về nhà, mà là hai vấn đề Toán học mà chưa ai có thể giải được trước đây.

HỘI CHỨNG NGẠI CỐ GẮNG

Những học sinh có Tư Duy Cố Định xem việc chuyển tiếp từ cấp 2 sang cấp 3 như một sự đe dọa. Việc chuyển cấp đe dọa sẽ làm lộ ra những điểm yếu của họ và biến họ đang từ người chiến thắng thành kẻ thua cuộc. Với những người như vậy, tuổi dậy thì là một bài kiểm tra lớn: *Mình thông minh hay ngu dốt? Mình xấu hay đẹp? Mình trông ngầu hay mọt sách? Mình thắng hay thua?* Trong Tư Duy Cố Định, thua một lần là thua mãi mãi.

Có thể dễ dàng thấy rằng rất nhiều những trẻ đang tuổi dậy thì dồn những tài nguyên của chúng không phải vào việc học, mà vào việc bảo vệ cái tôi của chúng. Và một trong những cách làm điều này là không cố gắng. Và đó là ngay cả những học sinh sáng giá nhất như cô bé Nadja Saleno-Sonnenberg đã từ bỏ mọi thứ. Những học sinh có Tư Duy Cố Định nói với chúng tôi rằng mục tiêu của chúng ở trường – bên cạnh việc tỏ ra thông minh – là bỏ ra càng ít công sức càng tốt. Chúng cùng đồng tình với những ý kiến như:

"Ở trường, mục tiêu của tôi là làm mọi việc một cách dễ dàng. Như vậy thì tôi sẽ không phải làm việc chăm chỉ nữa."

Hội chứng ngại cố gắng này đôi khi được hiểu như cách những đứa trẻ tuổi dậy thì muốn chống đối ba mẹ, nhưng đôi khi đó là cách những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định bảo vệ bản thân chúng. Chúng dịch những lời nhắc nhở của người lớn thành "Giờ thì ba mẹ sẽ đánh giá và xem con làm được những gì." Và chúng phản hồi: "Đã thế con sẽ không làm gì hết."

John Holt, một nhà giáo dục vĩ đại nói rằng đây là những trò chơi mà tất cả chúng ta đều chơi trong khi những người khác ngồi ngoài đánh giá. "Những học sinh tệ nhất ở trường, tệ nhất mà tôi từng biết, khi ở ngoài

trường học lại là những người có tư tưởng trưởng thành, thông minh, và rất thú vị như những đứa trẻ bình thường khác. Vậy điều gì đã làm chúng có kết quả học tập hay hành xử như vậy? Vì một lý do nào đó, chúng không sử dụng trí thông minh của mình vào việc học tập ở trường."

Với những đứa trẻ có Tư Duy Phát Triển, việc ngừng cố gắng là một điều chúng không bao giờ có thể hiểu được. Với chúng, dậy thì là một cơ hội: là thời điểm chúng học về những môn học mới, thời điểm chúng tìm hiểu xem chúng thích gì và chúng muốn trở nên thế nào trong tương lai.

Lát nữa, tôi sẽ nói về một dự án mà trong đó chúng tôi dạy những học sinh mới bước vào cấp 3 về Tư Duy Phát Triển. Còn bây giờ, tôi muốn nói với bạn về cách mà Tư Duy Phát Triển giải phóng những nỗ lực của chúng. Một hôm, chúng tôi đang giới thiệu về Tư Duy Phát Triển tới một nhóm học sinh. Bỗng nhiên, Jimmy

– cậu bé cứng đầu nhất, ngại cố gắng nhất trong nhóm – nước mắt rưng rưng nói: "Có nghĩa là… Cháu không trở nên ngu dốt nếu cháu cố gắng sao?" Từ ngày hôm

đó, cậu bé bắt đầu học tập chăm chỉ. Cậu thức muộn để làm bài tập – điều mà cậu chưa làm bao giờ. Cậu bắt đầu nộp các bài tiểu luận sớm hơn lịch giao để có những nhận xét từ giáo viên và kịp thời sửa lại. Cậu bé giờ đã tin rằng làm việc chăm chỉ không phải là điều làm cậu trở nên yếu kém hơn, mà ngược lại, giúp cậu thông minh hơn.

BỘ NÃO

Một người bạn thân cho tôi đọc một thứ mà anh ta mới viết, một tác phẩm truyện thơ làm tôi nhớ tới Jimmy và những nỗ lực được giải phóng của cậu bé. Cô giáo dạy lớp hai của bạn tôi, cô Beer, từng bắt các học sinh vẽ và cắt hình con ngựa trên giấy. Sau đó cô xếp chúng lên tấm bảng đen và truyền tải thứ thông điệp mang Tư Duy Phát Triển: "Tốc độ những chú ngựa này có thể chạy chính là tốc độ của bộ não của các em. Mỗi khi các em học được điều gì đó mới, con ngựa của các em sẽ tiến thêm một bước."

Người bạn của tôi lúc bấy giờ không chắc chắn lắm về "tốc độ của bộ não". Bố của anh ta vẫn luôn nói rằng: "Con dùng mồm nhiều hơn là dùng não đấy". Thêm vào đó, dường như con ngựa của anh ấy cứ đứng mãi ở điểm xuất phát trong khi "bộ não của các bạn khác đang đua nhau ở phía xa", nhất là bộ não của Hank và Billy, những người giỏi nhất lớp. Con ngựa của họ bỏ xa những người khác. Nhưng người bạn của tôi vẫn không bỏ cuộc. Để phát triển kỹ năng của mình, anh bạn tôi đã cùng với mẹ đọc thật nhiều sách truyện cho trẻ em, và liên tục thêm điểm cho con ngựa của mình bằng cách chơi trò gin rummy* với bà của anh. (*Một cách chơi bài của Mỹ.)

Sau nhiều tuần, nhiều tháng, con ngựa của bạn tôi lần lượt vượt qua hết con ngựa này tới con ngựa khác. Tới cuối mùa xuân năm đó, chỉ còn vài bước nữa là con ngựa của Hank và Billy chạm đích. Nhưng tới khi tiếng chuông báo buổi học cuối cùng kết thúc, ngựa của bạn tôi đã chiến thắng.

Đương nhiên, việc học tập thực ra không nên được xem như một cuộc tranh đua. Nhưng cuộc đua này đã giúp bạn tôi khám phá bộ não của mình, và liên kết nó với việc học tập ở trường.

LÊN ĐẠI HỌC

Đại học là một bước chuyển khác, một nỗi khủng hoảng khác. Đại học là nơi mà tất cả học sinh từ các trường cấp ba hội tụ vào, bao gồm cả những người từng được coi là ngôi sao sáng của trường cấp ba. Vậy, khi vào đại học, họ là gì?

Không môn học nào mà cảm giác bị hạ bệ lại trở nên rõ ràng hơn những lớp học Sơ Cấp Y (Ở Mỹ, những ai muốn theo đuổi ngành y phải học một khóa Pre-Medical (*Tạm dịch: Sơ Cấp Y*) trước khi có thể chính thức trở thành sinh viên y khoa). Ở chương trước, tôi đã nhắc tới nghiên cứu của chúng tôi về những học sinh tốt nghiệp cấp ba trong thời gian bắt đầu môn hóa học đầu tiên ở trường đại học. Đây là lớp học quyết định xem họ có đạt yêu cầu để học khóa Sơ Cấp Y hay không. Và hầu hết sinh viên đều bằng mọi giá phải học thật tốt môn học này.

Đầu kỳ, chúng tôi xác định lối tư duy của các sinh viên, sau đó chúng tôi theo dõi họ trong suốt môn học, xem điểm số và hỏi họ về chiến lược học tập của họ. Một lần nữa, chúng tôi lại tìm ra rằng, những sinh viên có Tư Duy Phát Triển đạt điểm số cao hơn. Ngay cả khi họ đạt kết quả tệ ở một bài kiểm tra nào đó, họ vẫn lấy lại được điểm số ở bài kiểm tra sau. Khi những sinh viên có Tư Duy Cố Định có điểm số thấp, họ thường không có ý định gỡ lại điểm.

Ở môn học này, ai cũng phải học. Nhưng có rất nhiều cách để học. Nhiều sinh viên học như sau: họ đọc sách giáo khoa và những ghi chép trên lớp. Nếu bài khó quá, họ đọc lại lần nữa, hoặc họ cố học thuộc mọi thứ. Và đó là cách những sinh

viên có Tư Duy Cố Định chọn để học. Nếu họ vẫn đạt điểm kém ở bài kiểm tra, họ chỉ đơn giản kết luận, “Tôi đã làm hết sức rồi mà vẫn chỉ có vậy. Môn này không dành cho tôi.”

Họ sẽ cảm thấy sốc khi biết những sinh viên có Tư Duy Phát Triển học thế nào. Ngay cả tôi cũng cảm thấy bất ngờ.

Những sinh viên có Tư Duy Phát Triển chủ động trong việc học và tìm động lực. Thay vì lao vào học vẹt, họ nói: “Tôi tổng hợp những ý chính và những nguyên lý xuyên suốt khóa học”, “Tôi xem lại những lỗi tôi mắc phải cho tới khi tôi thực sự hiểu mình đã sai ở đâu.” Họ học để thêm kiến thức, không phải để làm tốt bài kiểm tra. Và đó chính là lý do vì sao họ lại đạt được điểm cao – không phải bởi vì họ thông minh hơn hay có nền tảng tốt hơn ở môn hóa học.

Thay vì mất đi động lực khi môn học trở nên khô khan và khó hơn, họ nói “Tôi vẫn giữ được sự yêu thích với môn học.” “Trong khóa học, tôi luôn giữ cho mình sự lạc quan.” “Tôi luôn giữ động lực trong khi học.” Ngay cả khi họ thấy sách giáo khoa thật tẻ nhạt, hay người hướng dẫn quá cứng nhắc, họ không để động lực trong họ bốc hơi mất. Những trở ngại đó càng làm họ có lý do để duy trì niềm động lực trong mình.

Tôi nhận được email từ một sinh viên ngay sau khi tôi dạy cô ấy về Tư Duy Phát Triển. Sau đây là cách cô ấy vẫn thường dùng để học: “Khi gặp những bài học khó, cháu thường đọc đi đọc lại những tài liệu cháu có.” Sau khi học về Tư Duy Phát Triển, cô bé bắt đầu có những chiến lược tốt hơn, có hiệu quả hơn:

Kính gửi giáo sư Dweck,

Khi Heidi (người trợ giảng) báo kết quả của bài kiểm tra hôm nay, cháu không biết nên khóc hay nên ngồi xuống. Heidi nói, cháu lúc đó trông

như thể cháu vừa trúng số độc đắc vậy (và thực sự cháu cũng cảm thấy thế). Cháu không thể tin là cháu LÀM TỐT ĐẾN NHƯ VẬY! Cháu chỉ mong là cháu vừa đủ qua điểm liệt thôi. Sự khích lệ mà cô cho cháu sẽ giúp cháu rất nhiều trong cuộc sống…

Cháu cảm thấy cháu xứng đáng nhận được điểm số đó, nhưng đó không phải là công của mình cháu. Giáo sư Dweck, cô không chỉ dạy lý thuyết, cô còn chỉ cho cháu cách thực hành. Cảm ơn cô về bài học. Đó là một bài học vô cùng giá trị, có lẽ là giá trị nhất trong những điều cháu học được ở Columbia. Từ giờ cháu sẽ dùng những chiến lược đó trong MỌI bài kiểm tra!

Cảm ơn cô rất, rất nhiều! (Và cả Heidi nữa)

Kính thư,

June

Bởi họ thực sự nghĩ về việc HỌC nên những người có Tư Duy Phát Triển có một cách học hoàn toàn khác. Thật lạ. Những sinh viên sơ cấp y có Tư Duy Cố Định sẵn sàng làm gần như mọi thứ để được điểm cao – ngoại trừ việc chủ động làm những việc đó.

MỌI NGƯỜI ĐỀU BÌNH ĐẲNG?

Vậy có phải là những ai có tư duy đúng đắn đều sẽ làm tốt không? Chẳng phải là chúng ta được sinh ra như nhau sao? Hãy cùng trả lời câu hỏi thứ hai trước. Không, có những đứa trẻ khác với những đứa trẻ khác từ lúc sinh ra. Trong cuốn sách *Gifted Children (Những đứa trẻ tài năng)* của mình, Ellen Winner đã có những miêu tả rất tuyệt vời về những đứa trẻ được coi là "thần đồng". Đây là những đứa trẻ được sinh ra với những khả năng ưu việt và những đam mê cháy bỏng về một lĩnh vực nào đó, và trong quá trình theo đuổi những đam mê này, chúng đạt được những thành công lẫy lừng.

Michael là một đứa trẻ như vậy. Cậu bé hay chơi những trò chơi liên quan tới chữ cái và những con số, bắt bố mẹ cậu trả lời cả tá câu hỏi có chứa chữ cái và số. Cậu biết nói, đọc, và làm toán từ rất sớm. Mẹ của Michael nói rằng lúc bốn tháng tuổi, cậu bé đã biết nói: "Bố, mẹ, tối nay nhà mình ăn gì?" 10 tháng tuổi, cậu làm mọi người ở siêu thị phải ngạc nhiên khi đọc rõ ràng những từ trên bảng hiệu. Họ tưởng đó là mẹ cậu bé đang nói tiếng bụng chứ không phải cậu bé nói. Bố cậu kể khi lên ba, cậu bé không chỉ làm được các bài tập đại số, mà còn tự khám phá và chứng minh những quy tắc đại số. Mỗi ngày, khi bố cậu đi làm về, Michael sẽ kéo bố lại chỗ những quyển sách Toán và nói: "Bố à, cùng học với con."

Michael chắc hẳn là đã có một điểm xuất phát với một năng lực đặc biệt, nhưng với tôi, điều đáng ngưỡng mộ nhất là tình yêu bất diệt với việc học và những thử thách. Bố mẹ cậu bé cũng không thể tách cậu bé ra khỏi những "nhiệm vụ khó nhằn" mà cậu hay làm. Các trường hợp tương tự cũng xảy ra với những thần đồng khác được miêu tả trong cuốn sách của Winner. Nhiều người thường tin rằng "tài năng bẩm sinh" cũng là một loại năng lực. Tuy nhiên thứ giúp phát huy tài năng đó lại là trí tò mò không ngừng, không giới hạn và luôn tìm kiếm thử thách mới.

Thành công dựa vào gì? Năng lực hay lối tư duy? Thành công của Mozart là nhờ vào năng lực về âm nhạc của ông hay nhờ vào việc ông đã luyện tập nhiều tới mức tay bị biến dạng? Thành công của Darwin là nhờ vào khả năng trong khoa học hay việc ông đã liên tục thu thập những mẫu thí nghiệm từ khi còn rất nhỏ?

Là thần đồng hay không, tất cả chúng ta đều có những điều hứng thú, những mà có thể phát huy thành năng lực. Khi còn bé, tôi luôn được mọi người khen ngợi, nhất là người lớn. Tôi luôn tự hỏi: "Điều gì làm họ ưa thích tôi?" Vài năm trước, một người anh họ làm tôi nhớ lại một sự kiện xảy ra khi chúng tôi 5 tuổi. Chúng tôi khi đó đang ở nhà bà, và anh họ tôi có một cuộc cãi vã với mẹ anh ta về việc không cho phép anh ăn kẹo. Sau đó, chúng tôi ngồi trên bậc thềm ngoài cửa và tôi nói với anh ta: "Đừng có làm điều điên rồ nữa. Người lớn thích nghĩ là họ nắm quyền lực trong tay. Cứ nói *vâng* đi, rồi sau đó hãy ăn kẹo vào lúc khác khi anh muốn."

Đó có phải là dấu hiệu của một nhà tâm lý học thành công trong tương lai không? Tôi chỉ biết là anh họ nói với tôi rằng lời khuyên đó rất hữu ích. (Sau này, anh ta trở thành nha sĩ.)

MỌI NGƯỜI ĐỀU CÓ THỂ LÀM TỐT KHÔNG?

Quay trở lại với câu hỏi thứ nhất. Liệu có phải tất cả mọi người đều có thể làm được những điều lớn lao khi có lối tư duy đúng đắn không? Liệu bạn có thể cứ chui vào một trường cấp ba tệ nhất bang và dạy học sinh những kiến thức bậc đại học hay không? Nếu bạn có thể làm được, đó sẽ là minh chứng của việc: với một lối tư duy và cách dạy dỗ đúng đắn, chúng ta đều có thể làm được nhiều hơn những gì chúng ta nghĩ.

Trường trung học Garfield là một trong những trường cấp ba tệ nhất Los Angeles. Nói giảm nói tránh thì học sinh ở đây lười học, còn giáo viên thì kiệt sức sau mỗi lớp học. Nhưng Jaime Escalante (tác giả cuốn sách nổi tiếng *Stand and Deliver*) đã không ngần ngại đưa ra quyết định tưởng như bất khả thi: dạy những học sinh ở đây môn toán học ở trình độ đại học. Với một Tư Duy Phát Triển, ông tự hỏi: “Làm thế nào mình có thể dạy chúng?” thay vì “Mình có thể dạy chúng không?” và “Làm thế nào để chúng có cách học hiệu quả nhất?” thay vì “Chúng có thể học được không?”

Nhưng Jamie đã làm nhiều hơn cả dạy Toán. Ông (và đồng nghiệp Benjamin Jimenez) đưa chúng thành những người đứng đầu bảng xếp hạng quốc gia môn Toán. Năm 1987, chỉ có 3 trường công trong cả nước có nhiều học sinh tham dự kì thi Toán cao cấp, trong đó có cả trường cấp 3 Stuyvesant High School và Trường cấp 3 chuyên khoa học Bronx High School. Cả hai trường này đều là những trường điểm đặt trọng tâm vào Toán và Khoa Học ở New York.

Hơn thế nữa, phần lớn những học sinh tới từ trường Garfield đạt được những số điểm đủ cao để chuyển thành tín chỉ khi học đại học (Người dịch: tức là khi chúng vào đại học, chúng sẽ không phải học lại những tín chỉ đó nữa). Cả nước năm đó chỉ có vài trăm học sinh người Mỹ gốc Mexico đạt

được những số điểm cao tới vậy. Điều này có nghĩa rằng, có rất nhiều những đứa trẻ thông minh ngoài kia đang lãng phí tài năng bởi việc bị đánh giá tiềm năng phát triển của chúng.

MARVA COLLINS

Thông thường, khi một đứa trẻ không tiếp thu nhanh như những đứa khác – ví dụ, học lại lớp – chúng thường bị cho là khả năng của chúng chỉ có thế, và thầy cô sẽ cho chúng những tài liệu dễ hơn để học. Cách làm đó bắt nguồn từ Tư Duy Cố Định: Những học sinh này thật kém cỏi, vì thế chúng sẽ cần phải học đi học lại những thứ đơn giản. Kết quả của việc này thật đáng sợ. Như vậy là những học sinh phải học lại cả một năm học mà không học được điều gì mới hơn những gì chúng đã biết.

Marva Collins đã làm khác. Cô đã nhận dạy những đứa trẻ nội thành Chicago không được vào trường công và đối xử với chúng như thể chúng là những thiên tài. Rất nhiều trong số chúng bị gắn mác "chậm tiếp thu", "kém cỏi", "tâm thần không ổn định." Gần như tất cả bọn chúng đều tuyệt vọng. Mắt chúng không có ánh sáng của hy vọng.

Lớp Hai của Collins bắt đầu với những học sinh có khả năng đọc kém nhất chưa từng thấy. Vậy nhưng tới tháng Sáu, những học sinh này đạt ngang trình độ đọc với những học sinh lớp Năm. Chúng được học về Aristole, Aesop, Tolstoy, Shakespeare, Poe, Frost, and Dickinson chỉ trong vài tháng.

Khi Collins bắt đầu mở một ngôi trường của riêng cô, Zay Smith, nhà báo của tờ *Chicago Sun-Times* đã tới tham quan trường. Anh thấy những đứa trẻ mới học lớp Bốn mà đã viết những câu như "Tới gặp nhà vật lý" và "Aesop viết truyện ngụ ngôn", nói chuyện với nhau về "nhịp điệu" và "dấu âm". Anh còn quan sát được những học sinh học lớp hai bàn luận về những đoạn kịch của Shakespeare, Longfellow, và Kipling. Trước đó, anh ta đã từng tới tham quan một trường cấp ba giàu có nơi mà các học sinh còn không biết Shakespeare là ai. Các học sinh của Collins đã phải thốt lên:

"Cái gì?! Ý chú là mấy học sinh cấp ba đó còn không biết Shakespeare ra đời vào năm 1564 và mất vào năm 1616 ư?"

Các học sinh ở đây (trường của Collins) đọc rất nhiều, kể cả trong kỳ nghỉ hè. Một học sinh, khi 6 tuổi từng bị cho là "thiểu năng", sau bốn năm đã đọc được 23 cuốn sách chỉ trong mùa hè, bao gồm cả *A Tale of Two Cities* và *Jane Eyre.* Những học sinh này đọc ngấu nghiến, thấm từng chữ, từng trang sách. Khi những đứa trẻ 3,4 tuổi đọc về Daedalus và Icarus, một đứa 4 tuổi đã reo lên phấn khích: "Cô Collins ơi, nếu chúng ta không học và làm việc chăm chỉ, dù chúng ta có đôi cánh của Icarus cũng sẽ chẳng đi tới đâu cả". (Người dịch: Icarus là một nhân vật hư cấu trong thần thoại Hy Lạp - Icarus và Mặt Trời. Icarus có đôi cánh làm bằng sáp, và khi bay lên quá cao, mặt trời đã làm sáp nóng chảy, và Icarus bị rơi xuống biển). Chưa kể, những cuộc tranh luận sôi nổi về vở kịch *Macbeth* của Shakespeare diễn ra thường xuyên ở ngôi trường này.

Alfred Binet, nhà tâm lý học người Pháp tin rằng bạn có thể thay đổi tư duy của một người. Và tôi cũng tin vậy. Dù bạn đánh giá những đứa trẻ này dựa theo giới hạn về kiến thức hay theo kết quả của chúng ở những bài kiểm tra, tư duy của chúng đã khác hoàn toàn so với trước kia.

Benjamin Bloom, một nhà nghiên cứu về giáo dục có tiếng tăm, đã nghiên cứu 120 người đạt được những thành công vang dội. Những người này bao gồm nghệ sĩ biểu diễn piano, nhà điêu khắc, tay bơi ở thế vận hội Olympic, tay vợt đẳng cấp thế giới, nhà toán học và nhà nghiên cứu thần kinh học. Phần lớn đều không phải là những cá nhân xuất sắc khi còn nhỏ, và cũng không bộc lộ bất kỳ tài năng nào trước khi họ bắt tay vào rèn luyện một cách nghiêm túc. Kể cả trong giai đoạn dậy thì, bạn cũng khó có thể đoán trước thành công trong tương lai của một người từ những khả năng mà họ hiện có. Bởi không phải thời gian, mà chính động lực và lòng quyết tâm

không lung lay, cùng với sự giúp đỡ của những người xung quanh, mới là điều đưa những người xuất chúng kia tới đỉnh cao của thành công.

Bloom kết luận, “Sau 40 năm nghiên cứu miệt mài về giáo dục trong trường học ở nước Mỹ nói riêng và thế giới nói chung, kết luận tôi có thể đưa ra là: nếu một người có thể học được một điều gì đó, *gần như* tất cả những người khác cũng có thể học được *nếu* được cung cấp những điều kiện cần và đủ cho việc học.” Nói “gần như” là bởi ông không tính tới 2-3% những đứa trẻ khuyết tật nặng, và 1-2% những đứa trẻ có những hoàn cảnh đặc biệt khó khăn như Michael. Ông tính tới số ĐÔNG còn lại.

CẤP ĐỘ NĂNG LỰC: THEO DÕI

Nhưng chẳng phải từ trước tới giờ, học sinh vẫn luôn được phân loại theo cấp độ năng lực hay sao? Như các bài kiểm tra và các thành tích chúng đạt được trong quá khứ thể hiện độ giỏi của chúng? Hãy nhớ rằng, bài kiểm tra và các hình thức đo đạc khả năng của một người chỉ phản ảnh chỗ đứng của người đó tại một thời điểm nhất định, chứ không nói lên người đó tiến xa tới đâu trong tương lai.

Falko Rheinberg, một nhà nghiên cứu người Đức, đã nghiên cứu những giáo viên đang dạy từ cấp 3 trở xuống với những lối tư duy khác nhau. Một số giáo viên có Tư Duy Cố Định. Họ tin rằng mỗi học sinh, khi mới bước vào lớp, có những khả năng ở các mức độ khác nhau, và đó sẽ là thước đo vĩnh viễn cho họ khi đánh giá học sinh:

"Theo như kinh nghiệm dạy học của tôi, kết quả học tập của một học sinh bất kỳ sẽ không thay đổi trong suốt một năm học."

"Nếu tôi biết được học sinh thông minh tới đâu, tôi sẽ dự đoán chính xác sau này chúng có thể làm gì."

"Với vai trò là một giáo viên, tôi không có khả năng thay đổi trí thông minh của học sinh."

Giống với cô Wilson, cô giáo dạy lớp 6 của tôi, những giáo viên này áp dụng và dạy các học sinh của mình lối Tư Duy Cố Định. Trên lớp, những học sinh nào ngay từ đầu được xếp vào nhóm học tốt thì cuối năm cũng vẫn ở nhóm đó, còn những học sinh nào bị xếp vào nhóm yếu kém thì tới cuối năm cũng vẫn không có gì biến chuyển.

Nhưng có những thầy cô giáo khác lại có Tư Duy Phát Triển, và họ truyền tải tư duy này tới học sinh trong quá trình giảng dạy. Họ tập trung vào suy nghĩ rằng mọi học sinh đều có thể phát triển kỹ năng của mình, và từ đó, một điều lạ lùng đã xảy ra trong lớp học của họ. Dù đầu năm có được xếp vào nhóm trình độ nào đi nữa, tới cuối năm, những học sinh ở cả hai nhóm đều có kết quả rất cao. Được chứng kiến điều này là một trải nghiệm tuyệt vời. Sự khác biệt giữa hai nhóm trình độ đã biến mất dưới sự dẫn dắt của những giáo viên tin vào sự phát triển, bởi họ đã tìm được cách để kết nối với những trẻ có "trình độ thấp".

Làm thế nào để giáo viên có thể dạy Tư Duy Phát Triển cho học sinh sẽ được bàn luận cụ thể ở một chương sau, nhưng giờ hãy cùng nhìn qua xem Marva Collins, một giáo viên nổi tiếng, đã làm thế nào nhé. Vào buổi học đầu tiên, cô tiến tới chỗ Freddie, một học sinh đã phải học lại lớp 2, cậu bé thực sự không thích trường học. Cô nói, tay nhẹ nhàng ôm lấy khuôn mặt của Freddie: "Nào nào. Chúng ta còn có rất nhiều việc phải làm. Con không thể cứ ngồi yên một chỗ và tự dưng trở nên thông minh hơn được… Cô hứa, con sẽ làm được, và con sẽ gặt hái được thành quả. Cô sẽ không bao giờ bỏ cuộc với con."

TỔNG KẾT

Tư Duy Cố Định hạn chế giới hạn của thành quả. Nó nhồi nhét vào tâm trí mọi người những suy nghĩ gây mất tập trung, từ chối sự nỗ lực, và dẫn tới những chiến lược học tập không hiệu quả. Ngoài ra, nó còn làm mọi người xung quanh chúng ta thành những "người phán xét" thay vì "đồng minh". Dù đó là Darwin hay sinh viên đại học, những thành tựu quan trọng luôn cần một sự tập trung xuyên suốt, sự cố gắng hết mình, và vô số những chiến lược khác nhau. "Hãy lôi kéo đồng minh vào quá trình học tập của mình." – đó là thông điệp mà Tư Duy Phát Triển truyền tải tới tâm trí mọi người, và đó là cách nó giúp cho những kỹ năng, năng lực của mọi người được phát triển và nở rộ.

NĂNG LỰC VỀ NGHỆ THUẬT CÓ PHẢI DO BẨM SINH?

Mặc dù rất nhiều người tin rằng trí thông minh là sẵn có từ khi sinh ra, chứ không phải được tạo nên, nhưng khi ta thử nghĩ thật kỹ thì việc con người có thể nâng cấp kỹ năng của mình là điều khá hợp lý. Trí thông minh có rất nhiều phương diện. Ví dụ, bạn có thể phát triển kỹ năng thuyết trình hay toán học, hay tư duy logic, v.v. Nhưng khi nói về năng khiếu về nghệ thuật, mọi người cho rằng đó là thứ… trời cho. Ví dụ, trời cho ai thì người đó vẽ đẹp, còn không thì sẽ là thảm họa mỹ thuật.

Ngay cả tôi cũng đã từng nghĩ như vậy. Trong khi một số người bạn của tôi vẽ được những bức tranh rất đẹp mà chả qua một khóa huấn luyện hay gặp tí khó khăn nào, khả năng vẽ của tôi ngang bằng với đứa trẻ mẫu giáo. Dù tôi cố tới đâu đi nữa, những bức tranh của tôi vẫn trông rất giản đơn và chỉ đem lại thất vọng. Nhưng nghệ thuật của tôi lại tỏa sáng ở khía cạnh khác. Tôi có thể thiết kế, tôi rất giỏi về màu sắc, và tôi có cảm giác về bố cục. Thêm vào đó, tôi còn biết phối hợp tay-mắt khá nhuần nhuyễn. Vậy thì tại sao tôi lại không thể vẽ? Hẳn là do tôi không có tài năng về lĩnh vực này.

Tôi phải thừa nhận rằng yếu kém đó không làm tôi quan tâm cho lắm. Trong cuộc sống, có mấy khi mà bạn phải vẽ thứ gì đó cơ chứ? Tôi tìm được câu trả lời đó trong một bữa tối với một người đàn ông rất thú vị. Anh ta lớn tuổi hơn tôi, một nhà tâm thần học, đã từng sống sót qua vụ thảm sát Holocaust (vụ Hít-le ra lệnh cho Phát xít Đức giết hơn 6 triệu người châu Âu gốc Do Thái). Khi còn là một đứa trẻ 10 tuổi ở Cộng Hòa Séc, một ngày, anh ta và đứa em trai đi học về và không tìm thấy bố mẹ mình. Biết rằng mình có một người chú ở Anh, hai đứa trẻ sau đó đã tự đi bộ tới London để tìm người thân duy nhất còn sót lại.

Vài năm sau, sau khi khai gian tuổi, anh ta đã tham gia vào Đội không quân Hoàng Gia và chiến đấu cho quân đội Anh trong cuộc chiến chống Phát Xít. Khi anh ta bị thương, anh đã cưới người y tá chăm sóc mình, đi học trường y, và lập nên một phòng chữa trị rất thành công của riêng mình trên đất Mỹ.

Theo năm tháng, anh dần có một niềm thích thú với loài cú. Anh cho rằng loài cú có những đặc điểm mà anh ta ngưỡng mộ, và anh thích tự cho mình có nhiều điểm giống với chúng. Bên cạnh rất nhiều những bức tượng trang trí về cú trong nhà mình, anh còn có một quyển sổ nhỏ cũng liên quan tới cú. Mỗi khi anh ta gặp ai đó anh ta thích, anh sẽ nhờ họ vẽ một con cú lên một trang trong quyển sổ và viết vài điều về anh ta vào đó. Khi anh ta đưa quyển sổ cho tôi và nhấn mạnh nó có ý nghĩa thế nào với anh ta, tôi vừa cảm thấy vinh dự, vừa cảm thấy lo sợ. Phần lớn là lo sợ. Bởi vì lượt vẽ của tôi sẽ không được che giấu ở giữa cuốn sổ, mà lại là trên trang cuối cùng.

Tôi không kể chuyện này để nói về nỗi sợ đó, hay về chất lượng bức vẽ của tôi, dù cả hai đều kinh khủng như nhau. Tôi kể chuyện này như một sự dẫn dắt tới cảm giác thích thú và niềm vui khi tôi đọc cuốn sách *Drawing on the Right side of the Brain.* Trang dưới đây là những bức vẽ trước-và-sau của các bức chân dung tự họa, được vẽ bởi những người tham gia một khóa học hội họa ngắn với chính tác giả của cuốn sách trên, Betty Edwards. Một bên là bức vẽ của học viên trước khi tiến hành khóa học, 1 bên là bức vẽ của chính học viên đó sau 5 ngày hoàn thành khóa học.










Sự tiến bộ ở đây chẳng phải được nhìn thấy rõ rệt sao? Mới đầu, những người này dường như chả có tí tài năng vẽ vời gì. Phần lớn những bức hình này trông giống như con cú tôi đã vẽ vào cuốn sổ kia. Nhưng chỉ vài ngày sau, mọi người đều thực sự vẽ rất tốt. Và Edwards nói rằng, đây là kết quả thường thấy của những người tham gia khóa học. Thật không thể tin được!!!

Edwards đồng ý rằng rất nhiều người cho rằng vẽ là một năng lực thần kỳ mà chỉ những người được-trời-chọn mới có được, và không ai khác có thể bắt chước hay học chúng. Có suy nghĩ đó là vì mọi người không hiểu được những thành phần trong hội họa – những thành phần *có-thể-học-được.* Thực ra, cô ấy tiết lộ rằng, những kỹ năng về hội họa không phải là khả năng *vẽ*, mà là khả năng *nhìn*. Nhìn những góc cạnh, những khoảng không gian, ánh sáng – bóng tối, và nhìn thấy bức tranh toàn cảnh. Để vẽ được, chúng ta cần học tất cả những thành phần đó rồi kết hợp chúng lại làm một. Một số người đơn thuần là học được những kỹ năng này một cách tự nhiên trong quá trình lớn lên, trong khi những người khác phải thực sự bỏ ra công sức để học chúng. Nhưng như chúng ta có thể thấy từ những bức vẽ sau này, tất cả mọi người đều có thể vẽ.

Điều đó có nghĩa gì? *Chỉ bởi vì có những người có thể làm được điều gì đó mà không phải qua quá trình rèn luyện không có nghĩa là những người khác không thể làm điều tương tự. Họ có thể, dựa vào sự rèn luyện, và thậm chí đôi khi còn có thể làm tốt hơn.* Điều này rất quan trọng, bởi rất, rất nhiều người với Tư Duy Cố Định nghĩ rằng thành quả mà một người đạt được khi còn trẻ sẽ phản ánh tài năng cũng như tương lai sau này của người ấy.

JACKSON POLLOCK

Sẽ thật là phí phạm nếu Jackson Pollock bị làm nhụt chí bởi những lời nói như vậy. Các chuyên gia đã cho rằng Pollock không có năng khiếu trong nghệ thuật, điều này có thể thấy rõ ở những tác phẩm của anh thời kỳ đầu. Sau đó, chính họ cũng đồng ý rằng anh đã trở thành một trong những họa sĩ vĩ đại nhất nước Mỹ của thế kỉ 20, và anh đã tạo nên một cuộc cách mạng trong lĩnh vực nghệ thuật đương đại. Tại sao lại có sự thay đổi như vậy?

Twyla Tharp, một vũ công đương đại nổi tiếng thế giới, từng viết một cuốn sách tên *The Creative Habit (Tạm dịch: Thói quen sáng tạo).* Như có thể đoán từ tiêu đề cuốn sách, cô tranh luận rằng sáng tạo không phải là một kết quả kỳ diệu từ cảm hứng. Đó là kết quả của sự cống hiến và làm việc chăm chỉ. *Kể cả có là Mozart cũng vậy.* Bạn nhớ bộ phim *Amadeus* chứ? Còn nhớ đoạn Mozart dễ dàng chơi những bản nhạc khó nhằn, còn Salieri, đối thủ của ông, đang ngập trong sự ghen tỵ không? Tharp xem phim đó và nói: Vớ vẩn! Huyên thuyên! "Không có ai là thiên tài bẩm sinh cả!"

Chính sự cống hiến hết mình là điều đưa Jackson Pollock tới thành công. Pollock thực sự có một niềm đam mê mãnh liệt rằng anh phải trở thành một người họa sĩ. Anh chưa bao giờ ngừng nghĩ tới hội họa, ở mọi nơi mọi lúc. Vì anh ta quá "cuồng", nên anh ta thuyết phục được những người khác giúp đỡ anh một cách nghiêm túc cho tới khi anh ta học được tất cả những gì có thể học, và bắt đầu tự tạo ra những tác phẩm nghệ thuật mang phong cách của riêng mình. Những bức tranh như "đổ màu lên" của anh, không bức nào giống bức nào, cho phép anh vẽ bằng tiềm thức chứ không phải lý trí, và mỗi bức tranh đều phản ánh được mỗi chuỗi những cảm xúc đa màu. Nhiều năm trước, tôi có vinh dự được tới buổi triển lãm có những bức tranh này tại Bảo Tàng Nghệ thuật Đương đại ở New York. Tôi thực sự bị choáng ngợp bởi sức mạnh cảm xúc và vẻ đẹp của mỗi tác phẩm.

Vậy có phải tất cả mọi người có thể làm được bất kỳ điều gì họ muốn hay không? Tôi không thưc sự chắc. Nhưng tôi nghĩ chúng ta có thể cùng đồng ý rằng, mọi người đều có thể làm nhiều hơn những gì họ nghĩ ban đầu.

SỰ NGUY HIỂM CỦA NHỮNG LỜI KHEN VÀ VIỆC DÁN NHÃN TÍCH-CỰC

Nếu chúng ta có sẵn những tiềm năng để thành công, thì làm thế nào để ta tin vào những tiềm năng đó? Làm thế nào để người ta có đủ tự tin để phát huy tiềm năng đó? Khen ngợi năng lực của họ để họ cảm thấy họ có thể thành công ư? Thực tế, hơn 80% số cha mẹ nói rằng việc khen ngợi trẻ con là thực sự cần thiết để nuôi dưỡng sự tự tin và gieo mầm cho thành công. Suy nghĩ đó nghe có vẻ rất hợp lý.

Nhưng rồi chúng ta bắt đầu lo lắng. Thử nghĩ về việc những người có Tư Duy Cố Định vốn dĩ đã rất quan tâm tới năng lực của họ: "Tôi có đủ giỏi không?" "Trông mình có thông minh không?" Chẳng phải việc ngợi khen năng lực của ai đó lại càng bắt họ tập trung hơn vào chúng hay sao? Chẳng phải lời khen truyền tải thông điệp tới họ rằng chúng ta trân trọng và, tệ hơn thế, là đang đánh giá những năng lực tiềm ẩn của họ dựa trên những gì họ làm được sao? Đó chẳng phải là đang dạy họ Tư Duy Cố Định sao?

Adam Guette, nhà soạn nhạc người Mỹ từng được gọi với những biệt danh như Hoàng tử hay Người cứu rỗi sân khấu nhạc kịch. Ông là cháu của Richard Rogers, người từng viết những bản nhạc kịch kinh điển như *Oklahoma!* và *Carousel.* Mẹ của Guette luôn tự hào khoe về tài năng của con trai cô. Ai cũng vậy. "Tài năng của anh ta thực sự tỏa sáng" – một bài nhận xét trên báo *The New York Times*. Câu hỏi ở đây là, liệu những lời khen như vậy có khích lệ mọi người hay không?

Ưu điểm của việc nghiên cứu là bạn có thể đặt ra những câu hỏi như vậy và đi khảo sát mọi người. Chúng tôi đã tiến hành những cuộc khảo sát như vậy với hàng trăm học sinh, phần lớn đang trong độ tuổi dậy thì. Đầu

tiên chúng tôi cho mỗi học sinh một bộ 10 câu hỏi tương đối khó trong bài kiểm tra IQ làm trên giấy. Phần lớn chúng làm tương đối tốt, và khi chúng hoàn thành xong, chúng tôi khen ngợi chúng.

Với một số, chúng tôi khen ngợi năng lực của chúng. Chúng được nghe những lời khen như: "Woa, cháu làm được những 8 câu đúng cơ à. Một số điểm khá ấn tượng. Hẳn là cháu rất giỏi mấy bài kiểu như vậy." Chúng được đặt vào vị trí Cháu-Thật-Tài-Giỏi của Adam Guette.

Một số khác, chúng tôi khen chúng vì những cố gắng chúng đã bỏ ra. "Ồ, cháu làm được 8 câu đúng này. Điểm số cao đấy. Hẳn là cháu đã học rất chăm chỉ mới trả lời được những câu đó." Chúng không bị dán nhãn rằng chúng có tài năng gì đặc biệt, chúng được khen vì chúng đã bỏ công sức ra để đạt được thành công.

Cả hai nhóm học sinh này đều có trình độ tương đương nhau khi mới bắt đầu bài kiểm tra. Nhưng ngay sau khi nghe những lời khen ngợi, chúng bắt đầu trở nên khác biệt. Đúng như những gì chúng tôi lo lắng, những lời khen tập trung vào năng lực đã đẩy các học sinh vào Tư Duy Cố Định, và chúng bắt đầu có những dấu hiệu của lối tư duy đó: Khi chúng tôi cho chúng chọn, chúng đã chọn không tiếp tục thử thách mới hơn – cơ hội để chúng học được điều mới. Chúng không muốn làm bất cứ điều gì làm lộ ra những điểm yếu hay làm mọi người nghi ngờ về "tài năng" của chúng.

Khi Guettel 13 tuổi, anh đã được chuẩn bị để trở thành ngôi sao ở chương trình truyền hình *Metropolitan Opera* và bộ phim *Amabl and the Night visitors.* Anh ta đã rút lui, nói rằng giọng anh ta bị khàn. "Tôi đã giả vờ rằng giọng của tôi có vấn đề… Tôi thực ra là không muốn đối mặt với sức ép ấy."

Ngược lại, với những học sinh được khen về sự cố gắng, 90% số chúng muốn chấp nhận thử thách mới để học thêm được điều gì đó mới mẻ.

Sau đó, chúng tôi cho học sinh thêm những câu hỏi khó hơn, những câu mà chúng không có kết quả tốt như trước. Những đứa trẻ tập trung vào năng lực nghĩ rằng hóa ra chúng không thông minh chút nào. Nếu thành công nghĩa là chúng phải thông minh, thì ít-hơn-thành-công tức là người dốt nát.

Guette cũng nói những câu tương tự. "Trong gia đình tôi, *tốt* có nghĩa là thất bại. *Rất tốt* cũng vẫn là thất bại… Điều duy nhất không là thất bại là phải *xuất chúng*."

Những học sinh chú trọng tới sự cố gắng chỉ nghĩ khó khăn đơn giản là "phải bỏ ra nhiều nỗ lực hơn hoặc thử cách làm khác." Chúng không xem đó là thất bại, và chúng không nghĩ thất bại nói lên được điều gì về trí thông minh của chúng.

Sự thích thú của những học sinh với những vấn đề thì sao? Lúc thành công, ai cũng cảm thấy ưa thích những vấn đề. Tuy nhiên khi gặp trở ngại, những đứa trẻ "năng lực" lại không còn thấy thích chúng nữa. Làm sao có thể thích được, khi những mong đợi về một "tài năng thiên bẩm" đang bị đe dọa nếu chúng không giải quyết được vấn đề.

Đây là lời nói của Adam Guettel: "Giá như tôi được vui vẻ một cách thoải mái thay vì phải gánh trách nhiệm của một đứa trẻ có-tiềm-năng-trở-nên-vĩ-đại." Cũng giống với những đứa trẻ trong cuộc nghiên cứu của chúng tôi, gánh nặng về tài năng đã giết chết sự vui thú trong việc học hỏi của Adam.

Những đứa trẻ "nỗ lực" vẫn có hứng thú với những câu hỏi, và rất nhiều trong số chúng nói rằng câu hỏi càng khó thì càng vui.

Sau đó chúng tôi nhìn vào bảng thành tích của những học sinh này. Sau khi trải nghiệm với những câu hỏi khó, thành tích của những học sinh "năng lực" giảm sút đáng kể, ngay cả khi chúng tôi cho chúng những câu hỏi dễ hơn. Mất niềm tin vào năng lực của mình, chúng trở nên còn tệ hơn cả lúc bắt đầu. Những đứa trẻ "nỗ lực" lại có những kết quả ngày một tốt hơn. Chúng tận dụng những câu hỏi khó để mài dũa kỹ năng của mình, từ đó khi quay trở lại với những câu hỏi dễ, chúng xử lý một cách dễ dàng.

Vì đây là một dạng kiểm tra IQ, nên bạn có thể nói rằng, những lời khen về năng lực đã làm giảm IQ của học sinh, và ngược lại, những lời khen về nỗ lực làm tăng IQ.

Guettel cuối cùng đã không thành công. Anh mắc bệnh ám ảnh cưỡng chế, hay bị co giật và cắn ngón tay tới chảy máu. "Chỉ cần dành 1 phút với anh ta là ngay lập tức bạn có thể thấy căn bệnh ấy khủng khiếp thế nào" – một phóng viên đã nói. Guettel còn phải chống chọi lại cả chứng nghiện ma túy rất nặng nữa. Thay vì cho anh ta thêm sức mạnh, thứ "thiên phú" (mà mọi người hay gán cho anh ta) lại chỉ đem lại cho anh ta nỗi sợ hãi và nghi ngờ bản thân. Thay vì khích lệ tài năng, nhà soạn kịch tài ba đã dành phần lớn cuộc đời của mình để chạy thoát khỏi nó.

Nhưng anh ta vẫn còn hy vọng – khi anh ta nhận ra rằng anh ta vẫn còn nhiều thời gian để sống một cuộc đời không bị điều khiển bởi những gì người khác nghĩ về anh ta. Một đêm, anh mơ về người ông của mình. "Tôi mơ tôi đang tiễn ông tới một cái thang máy. Tôi hỏi ông rằng ông có thấy gì tốt ở tôi không? Ông nhẹ nhàng nói với tôi "Con có tiếng nói riêng của con."

Cuối cùng thì Guettel có tìm lại được tiếng nói đó không? Với vở kịch *The Light in Piazza,* một vở nhạc kịch vô cùng lãng mạn, Guettel đã chiến thắng

giải Tony Award năm 2005. Anh ta sẽ coi chiến thắng đó là lời khen cho tài năng hay cho sự nỗ lực? Mong là vế thứ 2.

Còn một điều nữa mà chúng tôi phát hiện ra trong nghiên cứu của mình mà vừa đáng ngạc nhiên, lại vừa đáng buồn. Chúng tôi nói với từng học sinh: "Bọn cô sẽ tiếp tục nghiên cứu này ở một trường khác, và cô nghĩ là các bạn ở đấy sẽ rất muốn biết về những câu hỏi mà các em vừa làm." Rồi chúng tôi cho lũ trẻ một tờ giấy để viết về suy nghĩ của chúng về những câu hỏi này, và chúng tôi cố tình để một khoảng trống
ở cuối để chúng viết về số điểm chúng đã đạt được trong bài kiểm tra.

Bạn có tin được rằng, tới tận 40% những học sinh "năng lực" nói dối về số điểm của chúng? Và "nói dối" ở đây là khai khống điểm cao lên. Trong Tư Duy Cố Định, khuyết điểm là thứ đáng xấu hổ - nhất là khi bạn có năng lực – vì vậy chúng đã chọn việc nói dối.

Điều đáng cảnh báo là chúng ta đã làm những đứa trẻ bình thường trở thành những người nói dối, bằng một việc đơn giản là nói với chúng rằng chúng rất thông minh.

Ngay sau khi tôi viết tới đoạn này, tôi gặp một giáo viên trẻ đang phụ đạo cho các học sinh để chuẩn bị cho kì thi vào đại học sắp tới. Anh ta đã tới để nhờ tôi tư vấn về một học sinh trong lớp của anh. Học sinh này làm những bài kiểm tra thử và nói dối về điểm số. Nhiệm vụ của anh ta là dạy cô bé về những gì cô bé chưa biết, nhưng cô bé lại không thể thừa nhận với thầy giáo những điều chưa biết đó, mặc dù bố mẹ đã phải trả tiền cho cô tới lớp học!

Vì thế, nói với trẻ con rằng chúng thông minh, về lâu dài, sẽ làm chúng cảm thấy ngốc nghếch hơn và hành động cũng ngốc nghếch hơn, nhưng vẫn luôn cố tỏ ra là mình thông minh. Tôi không nghĩ đây là ý muốn của chúng ta khi chúng ta gán cho chúng những mỹ từ như "tài năng",

“thiên tài”, “xuất sắc”. Chúng ta không có ý muốn tước đi của chúng trí tò mò với những thử thách và những yếu tố đưa chúng tới thành công. Nhưng những mỹ từ kia lại làm ngược lại điều đó.

Sau đây là lá thư của một người đàn ông sau khi đọc những nghiên cứu của tôi:

Kính gửi giáo sư Dweck,

Tôi cảm thấy rất đau đớn khi đọc những chương sách của bà. Bởi tôi nhìn thấy hình bóng của mình trong đó.

Khi còn là một đứa trẻ, tôi từng là thành viên của *Hội những thiên tài trẻ tuổi* và không ngừng được ca ngợi về trí thông minh của mình. Giờ đây, sau quá nửa cuộc đời không tận dụng được tài năng ấy (tôi hiện 49 tuổi), tôi mới bắt đầu học cách sử dụng nó. Và tôi cũng không còn nhìn thất bại như dấu hiệu của sự ngu dốt nữa, mà là sự thiếu hụt của kinh nghiệm và kỹ năng. Những chương sách của bà thực sự đã cho tôi một lối đi mới.

Seth Abrams.

Đó chính là sự nguy hiểm của những mỹ từ. Có những sự thay thế khác cho những mỹ từ này, và tôi sẽ nói về chúng ở chương về Cha mẹ, giáo viên và huấn luyện viên.

NHỮNG NHÃN DÁN TIÊU CỰC VÀ ẢNH HƯỞNG

Tôi đã từng rất giỏi Toán. Hồi học cấp 3, tôi đạt 99 điểm cho môn Đại số, 99 điểm cho Hình học, và 99 cho Lượng giác, và tôi trong đội tuyển Toán. Tôi cũng đạt số điểm tương tự ở bài kiểm tra Không quân về năng lực không gian-thị giác – lý do tại sao nhiều năm sau tôi vẫn nhận được những lời mời đầu quân cho Không quân nhiều năm về sau.

Sau đó tôi gặp thầy Hellman, một giáo viên không tin rằng phụ nữ có thể giỏi Toán. Điểm số của tôi từ đó tuột dốc, và tôi không bao giờ học Toán nữa.

Thực ra lúc đó tôi cũng đồng ý với quan điểm của thầy Hellman, nhưng tôi không nghĩ điều đó đúng với tôi. Những người phụ nữ *khác* mới không thể giỏi Toán. Nhưng thầy Hellman lại tính cả tôi vào, và tôi lại nghe theo quan điểm đó.

Mọi người đều biết những lời nhận xét tiêu cực là không tốt, nên có thể bạn sẽ nghĩ phần này sẽ không có nhiều điều để nói. Nhưng thực ra nó sẽ rất dài, bởi các nhà tâm lý học vẫn đang nghiên cứu cách nhận xét tiêu cực có ảnh hưởng xấu tới những thành tựu.

Không ai hiểu rõ hơn về những nhãn dán tiêu cực là những thành viên thuộc những nhóm cực đoan. Ví dụ, những người Mỹ gốc Phi thường bị cho là kém thông minh. Và nữ giới thường bị cho là tệ trong Toán học và Khoa học. Nhưng tôi không chắc mọi người hiểu rõ được sự khủng khiếp của những định kiến này.

Nghiên cứu của Claude Steele và Joshua Aronson chỉ ra rằng, ngay cả việc đánh dấu vào ô chọn giới tính hay chủng tộc cũng có thể kích hoạt định

kiến trong tâm trí bạn và làm giảm điểm kiểm tra của bạn xuống. Bất kỳ điều gì làm bạn nhớ ra rằng, bạn là người da đen hay bạn là phụ nữ trước khi làm bài kiểm tra mà bạn thường-bị-cho-là-không-giỏi, sẽ kéo tụt số điểm mà bạn đáng nhẽ có thể đạt được xuống – rất nhiều. Trong rất nhiều cuộc nghiên cứu của họ, khi không có định kiến nào được đưa ra, người da màu hay da trắng, đàn ông hay phụ nữ, đều có kết quả như nhau. Nhưng khi cho nhiều thí sinh nam hơn vào một phòng chỉ có một nữ trong một bài kiểm tra Toán, điểm của nữ sinh ấy bị giảm đi.

Đây là lý do tại sao: khi những định kiến được đưa ra, chúng đưa những suy nghĩ gây mất tập trung len lỏi vào tâm trí mọi người – những lo lắng ngầm về việc biết đâu những định kiến ấy là đúng. Chúng ta thường không nhận ra những lo lắng ấy, nhưng họ cũng không còn đủ minh mẫn để đạt được số điểm tốt nhất họ có thể nữa.

Tuy nhiên, không phải ai cũng bị điều này. Nó chủ yếu chỉ xảy ra với những người có Tư Duy Cố Định. Định kiến chỉ ảnh hưởng tới những người tin rằng năng lực của họ là cố định. Những định kiến tiêu cực nói rằng, "Bạn và những người giống bạn sẽ mãi mãi không bao giờ giỏi được như chúng tôi." Chỉ những người có Tư Duy Cố Định mới dễ bị cuốn theo thông điệp đó.

Vậy nên, khi có Tư Duy Cố Định, dù là lời nhận xét tích cực hay tiêu cực cũng đều có thể làm loạn tâm trí bạn. Khi bạn nhận được lời khen, bạn sợ sẽ mất đi lời khen ấy. Và khi bạn nhận được lời chê, bạn lại sợ rằng bạn đúng như lời chê ấy.

Khi một người có Tư Duy Phát Triển, định kiến không ảnh hưởng tới những gì họ làm được. Tư Duy Phát Triển phá vỡ những định kiến và cho người ta khả năng đấu tranh lại chúng. Họ không tin vào một sự yếu kém

mãi mãi. Và ngay cả khi thực sự chưa giỏi – họ sẽ cố gắng hơn, chăm chỉ hơn, tìm kiếm sự giúp đỡ, và cố gắng đuổi kịp những người khác.

Tư Duy Phát Triển cũng cho mọi người khả năng học được mọi lúc mọi nơi, ngay cả trong những môi trường đáng sợ nhất. Chúng tôi yêu cầu những sinh viên người Mỹ gốc Phi viết một bài luận cho một cuộc thi. Các sinh viên được thông báo rằng những bài viết của họ sẽ được đánh giá bởi Edward Caldwell III, một giáo viên khá nổi tiếng với gia đình toàn những người học ở Ivy League (những trường đại học danh giá nhất nước Mỹ). Và trong Ivy League, phần lớn học sinh là người da trắng.

Những lời nhận xét của Edward Caldwell III khá hà khắc, nhưng cũng rất hữu ích – và phản ứng của các sinh viên khá là đa dạng. Những người có Tư Duy Cố Định coi chúng như những lời đe dọa, nhục mạ, hay tấn công cá nhân. Họ ngay lập tức gạt bỏ hết và không quan tâm tới Edward nữa.

Một sinh viên với Tư Duy Cố Định nói: “Ông ta là một người thô lỗ, ông ấy không chấm đúng bài của em, hoặc ông ta thiên vị một cách lộ liễu. Ông ta không thích em.”

Một sinh viên khác nói: “Ông ta là kẻ kênh kiệu. Rõ ràng là ông ta cố tình tìm ra lỗi của em để hạ thấp điểm bài tiểu luận của em xuống.”

Và, một sinh viên khác đổ lỗi cho kết quả bài luận: “Ông ta về căn bản không hiểu được luận điểm của em. Ông ta nghĩ chúng quá mơ hồ bởi vì ông ta không đủ kiên nhẫn để đọc hết chúng. Ông ta không thích sự sáng tạo.”

Không ai trong số chúng học được bất kỳ điều gì từ những lời đánh giá của Edward.

Những sinh viên có Tư Duy Phát Triển mặc dù cũng có thể đã coi ông ta là một người khó chịu, nhưng đó là một người khó chịu có thể dạy cho họ điều gì đó.

"Trước khi đọc đánh giá của ông ta, em đã nghĩ ông ta khá kiêu căng và đòi hỏi quá nhiều. Nhưng sau khi đọc nhận xét, từ đầu tiên mà em nghĩ trong đầu là "Khá công bằng"… Có vẻ như em lại có thử thách để vượt qua rồi."

"Khi nghe ông ta nói chuyện, em đã nghĩ ông ta là một người đáng sợ, kênh kiệu và coi thường người khác. Những đánh giá ấy lại tương đối chân thành và khá chi tiết. Về một mặt nào đó, những lời này giống như một nhân tố kích thích em làm một bài luận tốt hơn."

"Có vẻ ông ta tự hào bản thân tới nỗi nó trở thành sự kiêu ngạo. Những lời nhận xét của ông cũng có phần nặng lời.. Tuy nhiên, chúng thực sự khá hữu ích và rõ ràng. Em cảm thấy em có thể học rất nhiều từ ông ấy."

Tư Duy Phát Triển đã cho phép các sinh viên người Mỹ gốc Phi này tận dụng Edward Caldwell III như một bước thang đi lên thành công. Họ tới trường đại học để học hỏi, và, dù là người kênh kiệu hay không, thì họ cũng vẫn sẽ tìm ra thứ để học từ người đó.

TÔI CÓ THUỘC VỀ NƠI NÀY?

Ngoài việc tước đi năng lực vốn có, định kiến còn làm cho mọi người cảm thấy họ không thuộc về môi trường xung quanh họ. Rất nhiều những sinh viên thuộc nhóm thiểu số bỏ học đại học, và nhiều nữ sinh bỏ lớp học Toán hay Khóa học vì họ cảm thấy đơn độc.

Để tìm hiểu điều này xảy ra như thế nào, chúng tôi đã quan sát những nữ sinh viên trong khóa học Toán của họ. Đây thường là lúc các sinh viên quyết định xem Toán học, hay những nghề nghiệp liên quan tới Toán, có thực sự dành cho họ hay không. Sau một kì học, chúng tôi yêu cầu những nữ sinh viên này nói về cảm xúc của họ về Toán học. Ví dụ, khi họ nghĩ về Toán, liệu họ có cảm thấy như một con cá trong đại dương Toán học không, hay họ cảm thấy như thể họ là người ngoài? Họ cảm thấy thoải mái hay lo lắng? Họ cảm thấy lạc quan hay bi quan về kỹ năng Toán học của họ?

Những nữ sinh viên có Tư Duy Phát Triển – những người cho rằng khả năng Toán học có thể được dạy dỗ và tiến bộ - nói rằng họ cảm thấy rất rõ là Toán học chính là ngôi nhà của họ. Và họ vẫn giữ được cảm giác này ngay cả khi họ biết có rất nhiều người mang định kiến xung quanh họ. Một sinh viên miêu tả như sau: "Ở lớp Toán, các nữ sinh viên thường bị cho là sai ngay cả khi họ đúng (họ thậm chí còn đưa ra những phương pháp giải mới). Điều đó thật vô lý, và phản ánh rõ trong việc giáo viên đã không nhìn ra được sự đúng đắn trong lời giải của học sinh. Nhưng không sao, vì bọn em thường làm việc theo nhóm, và bọn em có thể giúp đỡ lẫn nhau… Bọn em tự thảo luận những ý tưởng mới với nhau."

Định kiến vẫn làm họ khó chịu, nhưng họ vẫn cảm thấy thoải mái với bản thân và tự tin trong lĩnh vực Toán học. Họ tự tin chống lại những định kiến kia.

Nhưng các nữ sinh có Tư Duy Cố Định, sau kỳ đầu tiên, cảm thấy muốn thu mình lại. Và chừng nào họ còn cảm thấy định kiến đang hiện diện trong lớp học, chừng đó niềm yêu thích Toán học trong họ chết dần chết mòn. Một sinh viên tâm sự rằng cô cảm thấy lớp Toán không phải là nơi cô thuộc về vì "Em cảm thấy giáo viên không tôn trọng em qua những lời nhận xét: 'Đoán tốt đấy' ngay cả khi em trình bày rõ ràng câu trả lời đúng trên lớp."

Định kiến về sự kém cỏi đã chiếm lấy họ - định nghĩa họ - và lấy đi trong họ sự thoải mái và tự tin. Tôi không nói đây là lỗi của họ. Định kiến là một vấn đề đã ăn sâu vào xã hội từ lâu, và tôi không muốn trách các nạn nhân. Tôi chỉ đơn giản nói rằng, Tư Duy Phát Triển giúp mọi người nhìn thấy rõ bản chất của những định kiến

– chỉ là góc nhìn của một người nào đó mà thôi – và đối diện với chúng mà không làm sứt mẻ sự tự tin vào năng lực của mình.

TIN VÀO Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC

Rất nhiều phụ nữ không chỉ gặp vấn đề với những định kiến, mà còn với những ý kiến của mọi người nhìn chung về họ. Họ quá tin tưởng vào những ý kiến đó.

Một hôm, tôi đang trên đường tới tiệm thuốc ở Hawaii để mua chỉ nha khoa và đồ khử mùi. Sau khi lấy được những đồ cần thiết, tôi bèn đứng xếp hàng chờ trả tiền. Có hai người phụ nữ đi cùng nhau đứng trước tôi, cũng đang chờ thanh toán. Vì tôi không phải là người kiên nhẫn, nên tôi quyết định cầm sẵn tiền trên tay để sẵn sàng trả tiền khi tới lượt. Vì thế tôi bước tới, đặt tạm đồ lên trên bục thanh toán, và với tay lấy ví và chuẩn bị tiền. Hai người phụ nữ kia rất tức giận với tôi. Tôi giải thích với họ rằng tôi không hề có ý định chen ngang. Tôi chỉ đơn giản là chuẩn bị khi tới lượt thôi. Tôi nghĩ vấn đề đã được giải quyết ổn thỏa, nhưng khi tôi rời cửa hàng, họ đang đứng chờ tôi và hét vào mặt tôi: “Cô là đồ bất lịch sự!”

Chồng tôi, người chứng kiến câu chuyện từ đầu tới cuối, nghĩ rằng họ bị hâm. Nhưng họ đã để lại một ấn tượng khá lạ và khó chịu trong tôi, và tôi mất khá nhiều thời gian để thực sự cho qua chuyện này.

Tính dễ bị công kích này xuất hiện ở rất nhiều người, ngay cả những người phụ nữ ở đỉnh cao của quyền lực. Tại sao lại như vậy? Khi họ còn nhỏ, trong mắt mọi người, họ thường là những thiên thần hoàn hảo, và họ thực sự thích điều đó. Họ rất ngoan, rất đáng yêu, luôn biết giúp đỡ mọi người, và nhanh nhẹn. Dần dần, những bé gái bắt đầu học cách tin vào những lời nhận xét của người lớn về họ: “Mọi người đã đối xử thật tốt với mình; vì vậy khi họ chê mình, hẳn là họ nói đúng.” Ngay cả những sinh viên nữ ở các trường đại học hàng đầu ở Mỹ cũng nói rằng, ý kiến của mọi người là một thước đo tốt để biết về năng lực của họ.

Các bé trai thường xuyên bị mắng mỏ và chịu phạt. Khi chúng tôi quan sát những lớp học bậc tiểu học và trung học, chúng tôi thấy rằng các bé trai có khả năng bị mắng nhiều gấp 8 lần so với các bé gái. Các bé trai cũng hay gọi nhau bằng những từ như “đồ chậm chạp” hay “đồ đần độn”. Những lời đánh giá ở đây không còn hiệu nghiệm nữa.

Một anh bạn từng gọi tôi là “đồ hậu đậu”. Anh ta tới nhà tôi ăn tối, và khi chúng tôi đang ăn, tôi lỡ làm rớt đồ ăn lên áo. Anh ta bèn nói “Đó là vì cô hậu đậu đấy”. Tôi thực sự đã rất ngạc nhiên. Đó là khi tôi nhận ra rằng chưa từng có ai nói những lời như vậy với tôi. Nhưng nam giới lại thường xuyên nói như vậy với nhau. Đó rõ ràng không phải là một lời nói lịch sự, dù là để đùa cợt, nhưng họ phải rất cẩn thận để không tin vào những lời nhận xét như vậy.

Ngay cả khi những người phụ nữ đạt được thành công vang dội, thái độ của mọi người với họ cũng có thể làm họ phải suy nghĩ. Frances Conley là một trong những nhà thần kinh học danh tiếng nhất thế giới. Bà là người phụ nữ đầu tiên được làm giảng viên vĩnh viễn về môn Phẫu thuật thần kinh ở một trường y nước Mỹ. Thế nhưng, những lời nhận xét từ những đồng nghiệp nam giới – hay những người trợ lý – lại làm bà nghi ngờ về bản thân mình. Một hôm, trong một ca phẫu thuật, một người đàn ông đã gọi bà với ý cợt nhả là “Em yêu”. Thay vì đáp trả lại câu đùa đó, bà lại tự hỏi bản thân: “Liệu ‘em yêu’ này có đủ giỏi để tiến hành cuộc phẫu thuật này không?”

Tư Duy Cố Định, cùng với định kiến, và sự tin tưởng của nữ giới vào những đánh giá từ những người xung quanh: Tất cả đều là những thứ kéo giãn khoảng cách về giới tính trong lĩnh vực Toán học và Khoa học.

Khoảng cách này được thể hiện rõ trong thế giới công nghệ. Julie Lynch, một chuyên gia về công nghệ trẻ tuổi, đã bắt đầu lập trình ngay ở những năm đầu cấp 3. Cha cô và hai anh trai cũng làm việc trong lĩnh vực công nghệ, và bản thân cô cũng rất yêu thích nó. Sau đó, người giáo viên dạy môn lập trình lại chỉ trích cô. Cô viết được một chương trình máy tính, và chương trình đó vẫn hoạt động tốt, nhưng vị giáo viên đó lại không thích cách làm tắt của cô. Ngay lập tức, niềm yêu thích đó bốc hơi. Thay vào đó, cô đã chọn học về Quan hệ công chúng.

Nữ giới nên được chào đón hơn nữa ở các lĩnh vực Toán học và Khoa học. Và phụ nữ cần có Tư Duy Phát Triển để đấu tranh cho vị trí của họ ở những lĩnh vực này.

KHI VIỆC ĐƯỢC NHƯ Ý MUỐN

Gia đình Polgar đem tới cho thế giới ba trong số những tay cờ thành công nhất từ trước tới nay. Làm thế nào để họ làm được điều đó? Susan, một trong ba người ấy, nói "Cha tôi tin rằng tài năng sẵn có không quan trọng, và 99% thành công dựa vào sự chăm chỉ. Và tôi đồng ý với ông về điều đó." Cô con gái nhỏ tuổi nhất, Judit, giờ được đánh giá là nữ kiện tướng giỏi nhất mọi thời đại. Trước đây, cô không được tài năng như vậy. Susan kể, "Judit bắt đầu khá chậm, nhưng cô bé lại rất chăm chỉ tập luyện."

Một người đồng nghiệp của tôi có hai cô con gái rất giỏi Toán. Một đứa là sinh viên tốt nghiệp ngành Toán ở một trường đại học hàng top. Đứa còn lại là nữ sinh đầu tiên giành vị trí đứng đầu trong cả nước trong một bài thi chuyên Toán, đạt giải Nhất cuộc thi học sinh giỏi Toán toàn quốc, và giờ đang học Khoa học thần kinh một trường đại học cũng thuộc hàng đầu khác. Bí mật của họ là gì? Có phải do gen di truyền hay không? Tôi tin rằng, thứ được di truyền ở đây là Tư Duy Phát Triển.
Gia đình anh đồng nghiệp đó là gia đình có Tư Duy Phát Triển nhất mà tôi từng gặp.

Anh bạn tôi áp dụng Tư Duy Phát Triển trong mọi mặt của cuộc sống. Tôi sẽ không bao giờ quên cuộc hội thoại giữa chúng tôi vài năm về trước. Khi đó tôi vẫn còn độc thân, và anh ấy hỏi tôi về kế hoạch tìm nửa kia của mình. Anh ấy đã vô cùng ngạc nhiên khi tôi nói tôi không có kế hoạch gì cả. "Cô không cho rằng công việc của cô tự dưng được hoàn thành, vậy tại sao cô lại nghĩ nửa kia sẽ tự tới tìm cô?" Anh ấy không chấp nhận được việc có sẵn mục tiêu nhưng lại không làm gì để đạt được nó.

Nói ngắn gọn lại, Tư Duy Phát Triển cho phép mọi người – ngay cả những người là nạn nhân của những lời đánh giá tiêu cực – sử dụng và phát

triển tâm trí họ tới hết mức có thể. Đầu họ sẽ không còn những suy nghĩ giới hạn khả năng, không còn cảm thấy cô độc, và cũng không còn tin rằng những người khác có thể đánh giá họ nữa.

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Nghĩ về một người hùng (trong thực tế) của bạn. Bạn có nghĩ người này là một người có những khả năng siêu nhiên, thành công mà chả mất một giọt mồ hôi nào không? Giờ hãy thử tìm hiểu về những gì họ đã phải trải qua, bỏ ra để đạt được những thành công ấy – và ngưỡng mộ họ nhiều hơn trước đây.
- Nghĩ về những lần mà những người xung quanh có thành tích tốt hơn bạn, và bạn cho rằng đó là vì họ thông minh hơn, tài năng hơn. Giờ thử nghĩ rằng, lý do là có thể họ đã sử dụng chiến lược tốt hơn, tự học nhiều hơn, luyện tập chăm chỉ hơn, và không bỏ cuộc trước chướng ngại vật. Bạn cũng có thể làm điều đó, nếu bạn muốn.
- Có tình huống nào khiến bạn cảm thấy bạn thật ngu dốt – khi mà bạn không cảm nhận được trí thông minh của mình? Lần tới khi bạn rơi vào những trường hợp như vậy, hãy đặt bản thân vào Tư Duy Phát Triển – coi đó là cơ hội để học hỏi và phát triển, không phải để đánh giá – và tự đứng dậy bắt đầu lại.
- Bạn có đang dán nhãn cho con bạn không? *Đứa này sẽ trở thành nghệ sĩ, còn đứa này sẽ thành nhà khoa học.* Lần tới, hãy nhớ rằng không phải bạn đang giúp chúng đâu – ngay cả khi bạn nghĩ là bạn đang khen ngợi chúng. Hãy nhớ rằng khen ngợi năng lực của trẻ có thể làm giảm IQ của chúng. Tìm một cách khen ngợi mà một người Tư Duy Phát Triển sẽ dùng.
- Hơn nửa xã hội có những định kiến tiêu cực về một nhóm người nào đó. Đầu tiên là về phụ nữ, sau đó những nhóm người thiểu số khác, rằng họ không có năng lực này, họ không thể làm được điều kia. Hãy dạy cho họ về Tư Duy Phát Triển.

Tạo ra một môi trường chỉ có Tư Duy Phát Triển cho cả người lớn lẫn trẻ em, nhất là với những nạn nhân của thành kiến. Ngay cả khi họ nghe những lời thành kiến tiêu cực, họ vẫn sẽ giữ được sự chủ động trong việc học hỏi.

CHƯƠNG 4

THỂ THAO: TƯ DUY CỦA MỘT NHÀ VÔ ĐỊCH

Trong thể thao, mọi người đều tin vào tài năng. Kể cả hay đặc biệt nhất là những chuyên gia. Thực tế mà nói, từ "tài năng thiên bẩm" có lẽ cũng là từ thể thao mà ra

– một ai đó trông như một vận động viên, chuyển động như một vận động viên, và là một vận động viên, mà không mất giọt mồ hôi nào. Niềm tin này lớn tới nỗi những huấn luyện viên hay những câu lạc bộ thể thao chỉ tuyển lựa những ai có năng khiếu sẵn, và những đội tuyển sẽ cạnh tranh gắt gao, sẵn sàng trả một số tiền khổng lồ để đưa được họ về với đội của mình.

Billy Beane là một tài năng thiên bẩm. Mọi người cùng đồng ý rằng anh ta sẽ trở thành một Babe Ruth (cầu thủ bóng bày chuyên nghiệp của Mỹ) tiếp theo.

Nhưng Billy Beane lại thiếu 1 thứ: một Tư Duy Phát Triển.

Như Michael Lewis kể với chúng ta trong bộ phim *Moneyball,* mới chỉ đang

ở năm cuối cấp ba, Beane đã trở thành người ghi được nhiều điểm nhất đội bóng rổ, tiền vệ của đội bóng bầu dục, và người đập bóng giỏi nhất đội bóng chày, đạt được thành tích ấn tượng ở một trong những giải đấu lớn nhất quốc gia. Tài năng của anh ta là một điều không thể phủ nhận.

Nhưng mỗi khi có việc gì không như ý muốn xảy ra, Beane lập tức tìm thứ gì đó để đập phá. "Nó không chỉ là anh ấy không muốn thất bại; nói chính xác hơn là anh ta không biết thất bại là gì."

Khi anh ta chuyển từ giải đấu nhỏ sang những giải đấu lớn hơn trong bóng chày, mọi thứ càng trở nên tệ hơn. Mỗi lần đập bóng là một cơn ác mộng, một lần "có-thể" gây xấu hổ, và sau mỗi lần như vậy, anh ta như tan vỡ thành từng mảnh. Một đồng đội nói: "Billy lúc đó có suy nghĩ rằng đáng lẽ anh ta không thể nào đánh trượt được. Không bao giờ!" Nghe câu nói đó có quen thuộc không?

Beane có thử sửa những khuyết điểm của mình theo một cách mang tính xây dựng không? Đương nhiên là không, bởi đây là trường hợp của Tư Duy Cố Định. Tài năng bẩm sinh không cần có sự cố gắng. Cố gắng là dành cho những kẻ không may mắn, không có năng lực. Tài năng bẩm sinh không cần sự giúp đỡ. Giúp đỡ là thừa nhận sự yếu đuối của mình. Những người có năng khiếu thường không phân tích những nhược điểm của mình và sửa chữa chúng. Bản thân suy nghĩ rằng mình có nhược điểm đã đủ đáng sợ với họ rồi.

Với Tư Duy Cố Định, Beane cảm thấy thật bế tắc. Bế tắc bởi tài năng của chính mình. Beane – tay chơi với Tư Duy Cố Định – đã không bao giờ có thể lấy lại được phong độ, nhưng Beane – người điều hành thành công nhất ở các giải đấu lớn – lại làm được điều đó. Điều gì đã xảy ra vậy?

Có một người đồng đội khác cùng sát cánh với Beane ở cả các giải đấu lớn nhỏ tên là Lenny Dykstra. Dysktra không có được một góc nhỏ phần tài năng so với Beane, nhưng Beane xem anh ta luyện tập với sự ngưỡng mộ. Sau này Beane đã kể về Dysktra như sau: "Trong từ điển của anh ấy dường như không có từ "bỏ cuộc"… Còn tôi thì ngược lại."

Beane nói tiếp "Tôi bắt đầu có được hình dung về một tay chơi bóng chày lý tưởng nên trở nên thế nào, và tôi có thể thấy tôi không hợp với hình ảnh đó. Nhưng Lenny thì có."

Sau khi quan sát, lắng nghe và suy ngẫm kỹ lưỡng, Beane chợt nhận ra rằng, lối tư duy quan trọng hơn tài năng. Và không lâu sau đó, với vai trò là nhóm đi tiên phong trong phương pháp quản lý và luyện tập mới, Beane tin rằng điều quan trọng trong việc đạt được điểm trong bóng chày nằm ở quá trình hơn là tìm kiếm tài năng.

Với sự giác ngộ này, Beane, nhà quản lý đội Oakland Atheltics năm 2002, đã đem tới cho đội của mình 103 chiến thắng trong giải đấu – đạt được chức vô địch và gần như phá kỉ lục trong của giải American League về tiêu chí "đội có nhiều chiến thắng liên tục nhất". Trong giới bóng chày, đội của Beane là đội đứng thứ hai từ dưới lên trong số những đội được trả nhiều lương nhất. Họ đã không dùng tiền để mua tài năng, họ mua Tư Duy.

Ý TƯỞNG VỀ MỘT TÀI NĂNG THIÊN BẨM

Khác với năng khiếu về trí thông minh, năng khiếu về thể thao có thể được nhìn thấy bằng mắt thường rất rõ. Kích cỡ, khung xương, sự nhanh nhẹn, tất cả đều quan sát được, cũng như sự luyện tập và rèn luyện. Chúng cũng cho ra những kết quả nhìn thấy được. Bạn có thể *nhìn thấy* Muggsy Bogues với chiều cao chỉ 1m6 chơi bóng rổ ở cấp NBA, và Doug Flutie, tay tiền vệ nhỏ con chơi cho đội New England Patriots và sau đó là San Diego Chargers. Bạn cũng có thể thấy Pete Gray, tay chơi bóng chày chỉ có một tay, người chơi được cho đến tận giải đấu chính. Ben Hogan, một trong những tay gôn vĩ đại nhất mọi thời đại, người chả có tí thiên khiếu nào. Glenn Cunning Ham, một vận động viên điền kinh nổi tiếng, người có hai chân bị bỏng và hủy hoại nặng nề. Bạn có thể thấy nhiều người "bất khả thi", "không có tương lai", "bất tài" khác làm được những điều mà những người được-cho-là-thiên-tài không làm được. Việc đó nói lên điều gì?

Các chuyên gia về boxing dựa trên những số đo về thể chất, được gọi là "lời tiên đoán của thước đo", để nhận diện những người có năng khiếu bẩm sinh. Họ dựa vào những số đo của nắm đấm, độ dài cánh tay, độ nở của ngực, và cân nặng. Muhamad Ali không được đánh giá cao dựa vào những số đo này. Ông cũng không có thiên khiếu. Ông có tốc độ rất tốt, nhưng lại không có thể chất của một võ sĩ giỏi, ông không có sức mạnh, và ông không có những cử động lý tưởng. Thực tế, ông luôn đấm bốc sai cách. Ông không chặn cú đấm từ đối thủ bằng bàn tay và khuỷu tay. Ông tung ra những cú đấm như những kẻ mới vào nghề. Lúc nào ông cũng để cằm bị sơ hở. Ông thường ưỡn lưng ra phía sau để tránh né, "giống như một người muốn tránh một cái tàu đang đi tới, thay vì bước ra khỏi đường ray, thì anh ta lại cố chạy lùi vậy" – Jose Torres kể lại.

Sonny Liston, đối thủ của Ali, lại là một thiên tài. Anh ta có tất cả những gì một võ sĩ nên có – kích cỡ, sức mạnh, kinh nghiệm. Sức mạnh của anh ta đi vào truyền thuyết. Thật khó để mọi người có thể tưởng tượng rằng Ali có thể đánh bại Sonny, tới nỗi số người tới xem trận đấu ngày hôm đó chỉ chiếm một nửa đấu trường.

Nhưng bên cạnh tốc độ, Ali còn có một tư duy tuyệt vời. Bộ não của ông đã bù vào khuyết thiếu ở thể chất. Ông đánh giá thật kỹ đối thủ và dùng đòn tâm lý lên họ. Không những ông đã nghiên cứu về cách đánh của Liston, ông còn quan sát kỹ lưỡng con người của Liston khi ở ngoài sàn đấu: “Tôi đọc mọi thứ tôi có thể tìm thấy về anh ta mỗi khi anh ta được phỏng vấn. Tôi nói chuyện với những người thường ở cạnh anh ta, và nói với cả chính anh ta. Tôi nằm trên giường và tổng hợp mọi thông tin ấy lại và nghĩ về chúng, cố gắng hiểu cách tư duy của anh ta.” Và rồi dùng nó để chiến thắng anh ta.

Tại sao Ali lại trông như “phát điên” trước mỗi trận đấu? Bởi vì, Torres nói, Ali biết rằng họ sẽ không ngờ được ông sẽ tung ra một cú knock-out (nốc ao). Ali nói, “Tôi phải để Liston nghĩ rằng tôi bị điên. Rằng tôi là kẻ vô dụng. Anh ta sẽ nghĩ về tôi như một kẻ chỉ biết nói mồm, và đó là điều mà tôi muốn”:

Float like a butterfly (Lả lướt như cánh bướm)

Sting like a bee (Mạnh mẽ như ong đốt)

Your hands can’t hit (Tay sẽ không thể chạm tới…)

What your eyes can’t see (…thứ mà nó không nhìn thấy)

Chiến thắng của Ali trước Liston đã đi vào lịch sử môn Đấm bốc. Một người quản lý nổi tiếng trong bộ môn này nhắc về Ali như sau:

> “Anh ấy là tổng hợp của những mâu thuẫn. Những thể hiện về mặt vật lý của anh ấy trên sàn đấu hoàn toàn sai kỹ thuật… Nhưng tâm trí của anh ta lại hoạt động một cách hoàn hảo.” “Anh ấy đã cho chúng ta thấy, rằng mọi chiến thắng đều tới từ đây” *tay chỉ vào trán* *rồi giơ nắm đấm lên* “Chứ không phải từ đây”.

Điều này vẫn không thay đổi quan niệm của mọi người về năng khiếu thiên bẩm về thể chất. Khi chúng ta nhìn lại Ali, với trí nhớ của mình, chúng ta thường nghĩ tới cơ thể của một võ sĩ vĩ đại. Mặc dù tâm trí ông rất sắc xảo, và ông viết nên những bài thơ tuyệt vời, nhưng chúng ta vẫn nghĩ rằng sự xuất chúng của ông nằm ở thể trạng. Thế mà chúng ta còn trách các chuyên gia đánh giá sai khả năng của Ali ngay từ đầu ư?

MICHAEL JORDAN

Michael Jordan cũng không phải là người có năng lực thiên bẩm. Anh có lẽ là vận động viên chăm chỉ nhất lịch sử thể thao.

Ai cũng biết Michael Jordan bị loại khỏi đội đại diện cho trường cấp ba – chúng ta đều chế giễu vị huấn luyện viên đã loại anh. Anh không được tuyển vào đội đại học mà anh muốn đầu quân (trường North Carolina State). Họ có bị mù không? Anh cũng không lọt qua vòng loại bởi hai đội NBA đầu tiên anh đăng ký. "Thật là ngớ ngẩn!" Chúng ta nghĩ như vậy là bởi giờ đây chúng ta biết anh ta là tay chơi bóng rổ vĩ đại nhất trong lịch sử, và chúng ta nghĩ điều này đáng nhẽ đã phải được nhận ra từ lâu. Khi nhìn anh ta, chúng ta nhìn thấy *MICHAEL JORDAN*. Nhưng tại thời điểm đó, anh ta chỉ là một Michael Jordan bình thường mà thôi.

Khi Jordan bị loại khỏi đội đại diện trường cấp 3, anh cảm thấy thật tuyệt vọng. Mẹ anh nói, "Tôi đã bắt nó phải quay lại trường và tự đưa mình vào quy củ". Thật may mà anh ta đã nghe lời khuyên đó. Anh thường rời khỏi nhà vào 6 giờ sáng để tập luyện trước khi tới trường. Ở trường đại học North Carolina, anh không ngừng sửa chữa những yếu kém của mình – cách phòng vệ, cách xử lý bóng, kỹ năng ném rổ. Vị huấn luyện viên cảm thấy ngạc nhiên bởi lòng quyết tâm rèn luyện không ngừng của anh, chăm chỉ hơn bất kỳ ai khác. Một lần, khi đội tuyển vừa thua trận đấu cuối cùng của mùa giải, Jordan đứng dậy và tiếp tục tập luyện ném rổ hàng giờ liền. Anh đang chuẩn bị cho mùa giải năm sau. Ngay cả khi ở đỉnh cao của thành công và sự nổi tiếng – khi người ta trao cho anh mỹ từ "Vận động viên thiên tài" – những buổi tập luyện vắt kiệt sức của anh vẫn đi vào huyền thoại. Cựu trợ lý huấn luyện viên đội Bulls, John Bach, gọi anh là "một thiên tài không ngừng phát triển sự thiên tài của mình".

Với Jordan, thành công bắt nguồn từ tâm trí. “Sự vững vàng của ý chí và trái tim mạnh mẽ hơn rất nhiều so với những lợi thế về thể chất. Tôi luôn nói như thế, và tôi vẫn luôn tin như thế.” Nhưng những người khác thì không. Họ nhìn vào Michael Jordan và cái họ thấy chỉ là sự hoàn hảo về thể trạng, như một điều tất yếu, đã dẫn tới sự vĩ đại của anh ta.

BABE RUTH

Còn Babe Ruth (cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp của Mỹ) thì sao? Ông ta rõ ràng không có một thể trạng hoàn hảo. Đây là một người sành ăn có tiếng với cái bụng bự lộ rõ sau bộ đồng phục Yankee. Đấy mà lại là hình ảnh của một tài năng thiên bẩm sao? Chẳng lẽ anh ta lại đánh chén hết món này tới món khác rồi tự nhiên lại đạt được home-run sao?

Babe Ruth vốn không có năng khiếu. Thời mới bắt đầu sự nghiệp, ông cũng không phải là một tay đánh bóng giỏi. Nhưng ông có rất nhiều sức mạnh, thứ sức mạnh tới từ sự cống hiến hết mình trong từng lần vụt gậy. Khi ông "vào guồng", mọi thứ thật tuyệt hảo, nhưng phong độ của ông lại không ổn định.

Đúng là ông có thể tiêu thụ rất nhiều đồ ăn thức uống. Sau mỗi một bữa ăn lớn, ông vẫn có thể ăn thêm một vài chiếc bánh ngọt tráng miệng nữa. Nhưng ông cũng có thể ép bản thân vào một chế độ quy củ khi ông cần. Rất nhiều mùa đông, ông tập gym trong suốt cả mùa nghỉ cho tới khi thân hình trở nên cân đối. Sau mùa giải năm 1925, khi mà ông tưởng như là không lấy lại được vóc dáng nữa, thì ông lại kiên trì tập luyện, và thực sự trở về vóc dáng chuẩn . Từ năm 1926 tới năm 1931, ông có trung bình 50 home-run một năm, và 155 lượt chạy bat-in (thuật ngữ của bóng chày). Robert Creamer, người viết tiểu sử của Babe Ruth nói, "Ruth đã có màn đập bóng tuyệt vời và ổn định nhất chưa từng thấy trong lịch sử bóng chày… Năm 1925 ông còn là cát bụi, tới giờ Babe Ruth vươn lên dũng mãnh như một quả tên lửa". Nhờ vào kỉ luật.

Ông cũng yêu thích việc luyện tập. Khi ông gia nhập đội bóng Boston Red Sox, những người ở đây không thích việc ông suốt ngày đòi tập đập bóng. Ông không những chỉ mới là "ma mới", mà ông xin vào đội ở vị trí ném bóng. Vậy ông tập đập bóng để làm gì? Một lần, sau một thời gian dài

sau khi bắt đầu sự nghiệp, ông bị kỉ luật và cấm thi đấu ở một trận đấu. Tưởng thế đã là đủ tệ, họ còn cấm ông không được luyện tập nữa, và điều đó mới thực sự là hình phạt đối với ông.

Ty Cobb (một chuyên gia bóng chày) lại nghĩ rằng việc ném bóng góp phần giúp Ruth phát triển kĩ năng đập bóng. Tại sao lại như vậy? "Ai cũng nghĩ là tay ném bóng sẽ đập bóng rất dở, nên họ đã không đề phòng khi tới lượt của Ruth. Nếu anh ta đập trượt, cũng không ai nghĩ gì nhiều… Theo thời gian, anh ta học được cách kiểm soát cú đập của mình. Tới khi anh ta nhận được vị trí cắm chốt làm outfielder (một vị trí trong bóng chày), ông đã sẵn sàng để đập bóng bất cứ lúc nào".

Vậy nhưng phần lớn chúng ta lại hay có xu hướng nghĩ điều mà Stephen Jay Gould thường nói, "những người chơi bóng chày là những người có thể hình đồ sộ, với những kĩ năng thiên bẩm mà ông Trời ban tặng".

NGƯỜI PHỤ NỮ NHANH NHẤT THẾ GIỚI

Đây là câu chuyện về Wilma Rudolph, người được mệnh danh là người phụ nữ nhanh nhất thế giới sau khi cô giành được 3 huy chương vàng cho bộ môn chạy tiếp sức vào năm 1960 ở thế vận hội Olympic ở Rome. Khi còn bé, thể trạng của cô không có một ưu điểm gì hết. Cô bị sinh non, là đứa con thứ 20 trong tổng số 22 đứa con của cha mẹ cô, và là một đứa trẻ thường xuyên bị đau ốm. Vào năm 4 tuổi, cô suýt chết vì một loạt các căn bệnh như viêm phổi cấp, sởi, và bệnh bại liệt, với những dấu hiệu như chân trái của cô gần như bị tê liệt hoàn toàn. Các bác sĩ cho rằng rất có thể chân trái của cô sẽ không bao giờ có thể hoạt động được nữa. Trong suốt 8 năm, cô miệt mài với những bài tập vật lý trị liệu, cho tới tận năm 12 tuổi, cô đã có thể bỏ khung chân ra và đi lại như bình thường.

Đây chẳng phải là một minh chứng cho việc, năng lực về thể chất có thể phát triển được hay sao? Cô ngay lập tức áp dụng bài học nào vào bóng rổ và điền kinh, mặc dù ở những cuộc đua chính thức đầu tiên, cô toàn thua. Sau khi kết thúc sự nghiệp không thể thành công hơn, cô nói: "Tôi chỉ muốn mọi người nhớ tới tôi như một người phụ nữ vô cùng chăm chỉ".

Thế còn Jackie Joyner-Kersee, nữ vận động viên vĩ đại nhất mọi thời đại thì sao? Từ năm 1985 tới đầu năm 1986, cô giành chiến thắng ở mọi cuộc thi tổng hợp mà cô tham gia. Cuộc thi tổng hợp là gì? Là cuộc thi kéo dài 2 ngày, gồm 7 phần thi bao gồm 100 mét chạy vượt rào, nhảy cao, ném sào, 200 mét chạy nước rút, nhảy xa, ném tạ, và 800 mét chạy bình thường. Không ngạc nhiên khi thấy người chiến thắng một cuộc thi như vậy được mệnh danh là vận động viên vĩ đại nhất thế giới. Trong sự nghiệp của mình, Joyner-Kersee 6 lần đạt được số điểm cao nhất cho cuộc thi, lập nhiều kỉ lục

thế giới, 2 lần vô địch thế giới và 2 huy chương vàng Olympic (6 huy chương vàng nếu tính cả những huy chương ở các sự kiện thể thao khác).

Phải chăng cô là một thiên tài thể thao? Đúng là cô có tài năng, nhưng khi cô bắt đầu với bộ môn điền kinh, cô đã luôn bị đứng bét trong một khoảng thời gian dài. Càng tập luyện, cô càng nhanh hơn, nhưng cô vẫn không thắng cuộc đua nào cả. Cuối cùng, cô cũng đã có được những chiến thắng đầu tiên. Điều gì đã thay đổi vậy? “Một số người cho rằng chiến thắng của tôi tới từ gen di truyền… Nhưng tôi nghĩ đó là thành quả của những giờ luyện tập chăm chỉ trên đường đua, trên những con đường gần nhà, và cả trên hành lang trong trường học nữa.”

Chia sẻ về bí mật dẫn tới thành công của mình, cô nói, “Có một thứ gì đó trong việc nhìn bản thân tiến bộ hàng ngày kích thích và tạo động lực trong tôi. Và nó vẫn luôn như vậy, ngay cả khi tôi đã giành được 6 huy chương vàng Olympic và 5 kỉ lục thế giới. Và đó là cách tôi phát triển bản thân khi tôi còn học cấp 3, thời điểm mới làm quen với đường đua.”

Hai huy chương vàng cuối cùng (một huy chương vàng quốc tế và một Olympic) cô nhận được khi đang phải chịu hen suyễn và chấn thương ở gân chân rất nặng và đau đớn. Để làm được điều đó, Joyner-Kersee không dùng tài năng mà đã dùng Tư Duy của mình.

NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG THIÊN BẨM KHÔNG CẦN CỐ GẮNG

Bạn có biết rằng người ta hay cho rằng người chơi gôn không cần phải rèn luyện về mặt thể chất không? Và nếu bạn quá mạnh, bạn sẽ mất đi sự uyển chuyển? Rất nhiều người từng nghĩ như vậy cho tới khi Tiger Woods thực hiện chương trình tập luyện về thể chất gắt gao cùng những thói quen nghiêm ngặt, rồi sau đó chiến thắng mọi giải đấu anh từng tham gia.

Ở một số nền văn hóa, những người muốn tập luyện để làm tốt hơn tài năng hiện có của mình thường nhận được sự phản đối. Bạn nên chấp nhận vị trí của bạn trong cuộc sống. Những nền văn hóa này hẳn sẽ rất ghét Maury Wills. Wills là một cầu thủ bóng chày đầy nhiệt huyết vào những năm 1950-1960 với ước mơ được chơi cho một đội thuộc giải đấu lớn. Vấn đề là, anh ta đập bóng không được tốt. Vì vậy khi Dodgers thâu nhận anh ta, họ chuyển anh xuống những giải đấu nhỏ hơn. Anh ta hùng hồn tuyên bố với bạn bè rằng, "Trong hai năm, tớ sẽ tới Brooklyn và sánh vai cùng Jackie Robinson."

Sự thật lại không như vậy. Mặc dù giữ được tinh thần lạc quan và luyện tập hàng ngày chăm chỉ, anh ta vẫn bị mắc kẹt ở những giải đấu nhỏ trong suốt 8 năm rưỡi. Tại thời điểm 7 năm rưỡi, người quản lý đội bóng gợi ý cho Wills một cơ hội đập bóng: "Cậu đã ở đây 7 năm rưỡi rồi, còn gì để mất đâu mà không thử." Không lâu sau đó, trong một trận đấu, Dodger bị chấn thương, và Wills được gọi vào thay thế. Cơ hội của anh cuối cùng cũng đến.

Kỹ năng đập bóng của Wills vẫn không đủ tốt. Không chịu bỏ cuộc, anh đã tìm tới huấn luyện viên tốt nhất để nhờ cậy; họ luyện tập thêm hàng giờ liền mỗi ngày sau khi Wills kết thúc lịch tập luyện trước đó của mình. Vẫn chưa đủ tốt, có những lúc Wills đã muốn bỏ cuộc, nhưng vị huấn luyện

viên lại không cho phép Wills làm điều đó. Giờ thì mọi thứ cần phải học, phải tập thì đã làm rồi, Wills chỉ còn cần tập trung vào tâm trí mà thôi.

Từ đó anh bắt đầu đập trúng bóng – và, với một tốc độ tuyệt vời, anh bắt đầu cướp được chốt. Anh nghiên cứu những cú ném của những tay ném và tay bắt bóng ở đội đối phương, tìm ra thời điểm nào là tốt nhất để cướp chốt. Anh sáng tạo ra những cú nhảy và trượt chạm chốt vô cùng hiệu quả. Những cú cướp chốt của anh đánh lạc hướng cả tay ném lẫn tay bắt bóng của đối thủ, và làm cho người hâm mộ hò reo trong sung sướng. Wills dần phá vỡ kỉ lục của Ty Cobbs cho những cú cướp chốt thành công, một kỉ lục chưa ai có thể chạm tới trong suốt 47 năm. Mùa giải năm đó, anh được bầu là cầu thủ có sáng giá nhất giải Quốc Gia.

IQ TRONG THỂ THAO

Đọc tới đây, có thể bạn sẽ nghĩ rằng, mọi người sẽ phải công nhận mối liên quan giữa luyện tập và tiến bộ - giữa tâm trí và thành quả - và thôi không chú trọng quá vào những tài năng bẩm sinh nữa. Nhưng đa số lại như thể cố tình lờ đi mối liên quan ấy. Như Malcolm Gladwell từng nói, mọi người coi trọng những ai sinh ra đã giỏi hơn là những người phải cố gắng để đạt được thành tựu. Dù nền văn hóa của bạn có tuyên truyền bao nhiêu về nỗ lực cá nhân và phát triển bản thân, nằm sâu trong tâm thức, chúng ta vẫn sùng bái những tài năng thiên bẩm. Chúng ta thích nghĩ về những người hùng và thần tượng như thể họ được sinh ra khác với chúng ta. Chúng ta không thích nghĩ về họ như những người có điểm xuất phát bình thường, và tự họ biến chính họ thành những người xuất chúng. Tại sao lại như vậy? Ngay cả khi các chuyên gia phát hiện ra vai trò của tâm trí, họ vẫn cứng đầu cho rằng thành công là nhờ vào năng khiếu.

Điều này thể hiện rõ khi tôi đọc một bài báo về Marshall Faulk, một cầu thủ thành công trong đội bóng bầu dục St. Louis Ram. Faulk vừa trở thành cầu thủ đầu tiên chạy được xấp xỉ 1.829m trong 4 mùa giải liên tiếp.

Bài báo ấy được xuất bản vào một buổi tối năm 2002 khi giải Super Bowl đang diễn ra, nói về khả năng lạ thường của Faulk khi anh có thể nhận biết chính xác vị trí của mọi cầu thủ trên sân, ngay cả khi trên sân lúc đó là 22 cầu thủ hỗn độn, kẻ chạy người ngã. Không những anh biết ai đang ở đâu, anh còn biết họ đang làm gì, và họ *sẽ* làm gì. Theo lời của đồng đội của anh, anh chưa bao giờ nhầm lẫn.

Thật không thể tin được! Làm thế nào anh ta có thể làm được điều đó? Faulk kể, anh đã dành ra hàng năm trời để xem bóng bầu dục. Hồi học cấp 3, anh xin việc

ở sân bóng chày (anh ghét công việc đó), chỉ để lẻn vào sân bóng bầu dục xem. Và khi xem những cầu thủ chuyên nghiệp chơi, anh luôn đặt ra những câu hỏi *Tại sao?*:

"Tại sao họ lại chạy như thế này?" "Tại sao họ lại tấn công theo cách đó?" "Tại sao họ lại làm thế kia?" Anh nói "Những câu hỏi đó làm tôi tìm hiểu về bóng bầu dục ở một chiều sâu hơn." Khi trở thành chuyên nghiệp, anh chưa bao giờ ngừng hỏi tại sao và lại tiếp tục nghiên cứu sâu hơn nữa về cách thức vận hành của môn thể thao này.

Rõ ràng, chính Faulk thừa nhận rằng năng lực của anh là nhờ vào trí tò mò bất diệt cùng sự mày mò chăm chỉ.

Còn những cầu thủ và huấn luyện viên khác nghĩ gì? *Năng khiếu.* "Marshall là cầu thủ có IQ bầu dục cao nhất tôi từng chơi cùng" – một cựu cầu thủ nói. Những người đồng đội khác miêu tả khả năng sắp xếp đội hình phòng thủ hoàn hảo của anh như "món quà của Trời". Ngưỡng mộ tài năng của anh, một huấn luyện viên nói: "Phải có một trí tuệ bẩm sinh về bóng bầu dục mới có thể làm được như vậy".

BỀN CHÍ

Nhưng chẳng phải có những người ngay từ khi sinh ra đã có những ưu điểm vượt trội cho thể thao hay sao? Đúng, và giống như trường hợp của Billy Beane và John McEnroe, đôi khi đó lại là một lời nguyền rủa. Với những lời khen về tài năng, về việc những người đó chỉ phải bỏ ra rất ít công sức, họ rất dễ bị rơi vào Tư Duy Cố Định. Bruce Jenner (giờ đổi tên thành Caitlyn Jenner), người đạt huy chương vàng thế vận hội Olympic năm 1976 bộ môn 10 môn kết hợp, nói: "Nếu tôi không mắc chứng khó đọc, chưa chắc tôi đã thắng cuộc thi đó. Nếu tôi vốn là một người đọc tốt, mọi thứ sẽ trở nên dễ dàng với tôi, thể thao sẽ trở trở nên dễ dàng với tôi. Và tôi sẽ không bao giờ có thể nhận ra rằng làm việc chăm chỉ là cách bạn tiến bước trong cuộc sống."

Những người có tài năng thiên bẩm, bị nuốt chửng tâm thế xuất chúng hơn người, không học được cách rèn luyện nỗ lực hay cách đối mặt với thất bại. Đó là câu chuyện về Pedro Martinez, tay ném bóng cừ khôi của đội Boston Red Sox, người đã tự hủy hoại chính mình khi đồng đội cần anh nhất. Nhưng đó là một bức tranh lớn khác, một bức tranh về sự bền chí.

Một nhóm những phóng viên thể thao của tờ *The New York* và tờ *The Boston Globe* đang trên đường tới Boston, trong đó có tôi. Chúng tôi đang hướng tới Game thứ 3 của loạt đấu play-off của giải American Leauge 2003 giữa đội New York Yankees và Boston Red Sox. Các phóng viên đang nói về sự bền bỉ trong ý chí, và họ cùng đồng ý rằng đội Yankees có sự bền bỉ ấy.

Họ vẫn nhớ những gì đội Yankees đã làm cho New York 2 năm trước. Lúc đó là tháng 10 năm 2001, và người dân New York vừa phải trải qua vụ khủng bố vào ngày 11 tháng 9. Tất cả chúng tôi đều cảm thấy tuyêt vọng.

Chúng tôi cần hy vọng. Thành phố New York cần Yankees tạo ra hy vọng đấy – tiến tới giải World Series. Nhưng đội Yankees cũng phải hứng chịu những dư chấn của cuộc khủng bố, và họ cũng mệt mỏi, cũng bị thương. Họ gần như không còn gì hết. Tôi không hiểu điều gì đã xảy ra, nhưng khi tiến vào giải đấu, họ lần lượt hạ hết đối thủ này tới đối thủ khác, mỗi chiến thắng lại vực dậy thêm chút hy vọng cho người dân New York vào một tương lai tươi sáng hơn. Họ trở thành nhà vô địch giải Amerian League East, sau đó là giải American League, rồi họ vào được World Series, nơi họ có một màn trình diễn tuyệt vời và suýt chút nữa đã đạt được chức vô địch. Vốn dĩ rất nhiều người ghét Yankees. Đó là đội bóng mà cả nước đều ghét. Khi tôi lớn lên, tôi cũng vậy, nhưng sau năm đó, tôi bắt đầu cảm thấy yêu mến họ. Và đó là lí do tại sao các phóng viên cho rằng đội Yankees có ý chí bền bỉ.

Ý của họ khi nói về sự bền gan là khả năng nhìn lại thật sâu bên trong để tìm lại sức mạnh ngay cả khi mọi thứ đang chống lại bạn.

Ngày hôm sau, Pedro Martinez, tay ném tài ba nhưng được cưng chiều thái quá của đội Boston, đã cho mọi người hiểu bền chí là gì – bằng cách thể hiện cái-không-phải-là-sự-bền-chí.

Không ai khao khát chức vô địch giải American League nhiều bằng đội Boston Red Sox. Trong 85 năm, họ chưa từng thắng giải World Series nào, từ khi xảy ra lời nguyền Bambino – khi ông chủ của Sox Harry Frazee bán Babe Ruth cho đội Yankees để lấy tiền tài trợ cho một show Broadway. Việc bán đi tay ném thuận tay trái cừ khôi nhất trong lịch sử bóng chày đã tệ, việc bán người đó cho đội được coi là tử thù còn tệ hại hơn nữa.

Yankees là đội thống trị thế giới bóng chày, liên tục giành được chiến thắng

ở các giải World Series. Trong khi đó Boston giành được vé vào World Series 4 lần và một vài trận play-off, nhưng lần nào họ cũng thua. Và họ luôn thua theo cách kinh khủng nhất: tới sát chiến thắng rồi bị thua ngược. Và cuối cùng, cơ hội để phá vỡ lời nguyền *và* đánh bại kẻ thù truyền kiếp cuối cùng cũng tới. Nếu họ thắng, họ sẽ đi

tiếp vào World Series, còn Yankees phải ở nhà. Pedro Martinez là hy vọng cuối cùng của họ.

Vậy nhưng, sau khi có màn khởi đầu tốt đẹp, Martinez lại bị mất phong độ và bắt đầu làm loạn. Anh ném bóng vào một đồng đội (Karim Garcia), dọa đánh một đồng đội khác (Jorge Posada), và đẩy một người đàn ông 72 tuổi ngã xuống đất (Huấn luyện viên đội Yankee Don Zimmer).

Nhà báo của tờ *New York Times* Jack Curry từng viết: “Chúng tôi biết thế nào Pedro và Roger [Clemens] sẽ một ngày nào đó đối đầu với nhau trên sân Fenway Park… Nhưng không ai nghĩ sẽ thấy Pedro gây sự với Garcia, với Posada, hay Zimmer”.

Ngay cả những nhà báo của Boston cũng kinh ngạc. Dan Shaughnessy của tờ *Globe* nói, “Những fan hâm mộ của Red Sox, các người sẽ muốn ai đây? Roger Clemens, người luôn giữ được sự ổn định và cư xử như dân chuyên nghiệp, dù tức giận cũng vẫn biết giành chiến thắng về cho đội? Hay Martinez, một đứa trẻ đi đánh người khác khi mà chính anh ta là người làm hỏng trận, rồi còn chỉ tay vào người bắt bóng đội Yankees Jorge Posada và dọa “Tiếp theo là mày đấy”… Người hâm mộ Red Sox dù không thích nhưng vẫn phải thừa nhận rằng Martinez là một nỗi xấu hổ vào tối thứ 7 vừa rồi, là nỗi sỉ nhục của môn bóng chày. Anh ta vẫn thoát kỉ luật, chỉ vì anh ta là Pedro, và quản lý của Sox cho phép như vậy. Liệu Martinez có dám một lần đứng lên nhận lỗi không?”

Giống với Billy Beane, Pedro Martinez không biết chịu đựng nỗi thất vọng, không biết đào sâu và biến thất bại thành chiến thắng. Cũng giống Billy Beane, anh không thể thừa nhận khuyết điểm của mình và học từ chúng. Vì anh ta đã chọn làm loạn thay vì thi đấu nghiêm túc, Yankees đã giành chiến thắng trận đấu đó và tiến tới là chiến thắng trận play-off.

Các phóng viên thể thao đều đồng ý rằng tính bền chí quan trọng. Nhưng họ thú nhận rằng họ không biết nó tới từ đâu. Nhưng tôi nghĩ có lẽ chúng ta giờ đây đã có thể đoán được, sự bền chí tới từ lối tư duy.

Chúng ta đều biết có một lối tư duy mà trong đó người ta bị bế tắc với những suy nghĩ về tài năng và sự độc nhất của họ. Khi có gì đó xảy ra không theo ý muốn, họ lập tức mất tập trung và cả những tài năng đó, làm mọi thứ họ muốn – và trong trường hợp này, mọi thứ mà đội bóng và fan hâm mộ muốn – bị đặt vào tình huống nguy hiểm.

Chúng ta cũng biết có một lối tư duy khác giúp mọi người phản ứng tích cực với những thất bại, điều hướng họ tới những chiến lược tốt hơn, và dẫn dắt họ hành động để đạt được kết quả tốt nhất cho họ.

Câu chuyện về Yankees và Red Sox vẫn chưa dừng ở đây. Một năm sau đó, Sox và Yankees lại đối đầu với nhau. Ai thắng bốn hiệp trong tổng số 7 hiệp sẽ trở thành nhà vô địch của American League và tiến vào World Series. Yankees thắng 3 hiệp đầu, và số phận đáng xấu hổ của Boston dường như sắp được lặp lại.

Nhưng năm đó, Boston đã có những thay đổi ở dàn cầu thủ. Họ mua cầu thủ mới, bán cầu thủ cũ (người mà không ai trong đội muốn thi đấu cùng), và đưa ra thông điệp: Đây là một đội bóng, không phải là tập hợp những ngôi sao. Chúng ta tập luyện chăm chỉ vì nhau.

4 hiệp tiếp theo, Boston Red Sox đạt cúp vô địch American League. Và sau đó là cúp của World series. Năm 1904 là năm đầu tiên Boston chiến thắng Yankees

ở một giải đấu lớn, chứng minh được hai điều. Một, lời nguyền Bambino đã chấm dứt. Hai, nghị lực có thể học được.

NÓI THÊM VỀ TÍNH BỀN BỈ

Năm 2000, Pete Sampras đang ở Wimbledon, cố gắng đạt chiến thắng thứ 13 ở giải Grand Slam. Nếu anh thắng, anh sẽ phá kỉ lục chiến thắng 12 trận ở những giải đấu hàng đầu của Roy Emerson. Mặc dù Sampras vào được tới vòng chung kết, phong độ của anh ta không được tốt trong suốt giải đấu, và anh cảm thấy không lạc quan cho trận đấu với tay vợt trẻ, tràn đầy sinh lực Patrick Rafter.

Sampras đã thua hiệp đầu, và chuẩn bị thua tiếp hiệp hai. Anh đang bị dẫn 4-1 ở hiệp đấu phụ. Ngay cả anh cũng nói: “Tôi thực sự cảm thấy chiến thắng đang tuột ra khỏi tầm tay”. McEnroe nếu rơi vào tình huống này sẽ làm gì? Pedro Martinez sẽ làm gì? Và Sampras đã làm gì?

Như William Rhoden từng viết, “Anh ta đã tìm lại khung tham chiếu để lấy lại sự tự tin.” Sampras nói: “Khi bạn đang ngồi nghỉ giữa hiệp, hãy nghĩ về những trận đấu trong quá khứ - những trận mà bạn để thua trận đầu và chiến thắng lại 3 trận sau. Bạn vẫn còn thời gian. Bạn nhớ lại những gì bạn từng trải qua, và biết rằng bạn có thể làm được điều đó.”

Bỗng nhiên, Sampras thắng liền năm điểm, tiếp đó là 2 điểm nữa. Như được sinh ra một lần nữa, anh đã giành được chiến thắng ở hiệp hai, và cuối cùng là chiến thắng cả trận đấu.

Rhoden nói, “Tối qua, Sampras đã thể hiện mọi phẩm chất của một người hùng: thua ở hiệp đầu, nỗi sợ bị thất bại, vực dậy và đoạt lại chiến thắng.”

Jackie Joyner-Kersee đã phải tự khích lệ bản thân khi đang phải chịu đợt hen suyễn trong vòng đấu cuối cùng tranh chức vô địch. Cô đang chuẩn bị chạy vòng đua 800 mét, môn thi cuối cùng của bộ môn 7 môn kết hợp, và đó là lúc cơn hen suyễn tấn công cô. Cô tự nói với bản thân: "Cứ vung tay lên và chạy. Cơn hen suyễn chả là gì cả, cứ chạy đi. Mình có thể làm được. Mình sẽ không ngất ra đây đâu. Mình vẫn thở được. Mình sẽ chiến thắng… Jackie, cứ chạy nhanh hết sức có thể ở 200 mét cuối này đi." Cô đã tự chỉ đường cho mình tới chiến thắng. "Tôi phải nói rằng đây là chiến thắng vĩ đại nhất trong số những chiến thắng tôi từng đạt được. Nếu tôi muốn làm điều gì đó, tôi phải bình tĩnh và dồn hết tâm trí vào nó."

Trong thế vận hội Olympic cuối cùng cô tham dự, điều cô lo sợ đã xảy ra. Một chấn thương gân chân buộc cô phải rút khỏi bộ môn 7 môn kết hợp. Cô cảm thấy tuyệt vọng. Cô không còn là người tham gia cuộc đua mang dấu ấn của mình, nhưng liệu cô có tham gia nổi môn thi nhảy xa diễn ra vài ngày sau đó không? Ở năm lần nhảy đầu tiên, thành tích của cô rất tệ. Nhưng lần nhảy thứ 6 đem về cho cô huy chương đồng, một huy chương còn đáng giá với cô hơn cả những huy chương vàng khác. "Sức mạnh để tôi thực hiện lần nhảy thứ 6 đó đến từ những khó khăn dồn nén trong nhiều năm qua… Tôi tập hợp những nỗi đau ấy lại và biến chúng thành màn thi đấu kỳ tích, ít nhất là với tôi."

Joyner-Kersee cũng có những phẩm chất của một người hùng: thua cuộc, tưởng như thất bại, quay lại và chiến thắng.

BỀN BỈ, TRÁI TIM, Ý CHÍ, VÀ TÂM TRÍ CỦA MỘT NHÀ VÔ ĐỊCH

Tất cả những điều trên thực ra chỉ là một. Đó là thứ khiến bạn luyện tập, là thứ cho phép bạn đào sâu và lấy ra thứ sức mạnh mà bạn cần nhất.

Bạn còn nhớ McEnroe vin vào lý do cho mỗi trận đấu mà anh ta để thua không? Lúc thì trời quá nóng, lúc thì trời quá lạnh, lúc thì anh ta bực mình, và rất nhiều lúc khác do anh ta không tập trung. Nhưng, như Billie Jean King đã nói, dấu ấn của một nhà vô địch là vẫn chiến thắng ngay khi mọi thứ không diễn ra theo ý mình – khi mà phong độ của bạn không tốt và cảm xúc của bạn không ủng hộ bạn. Đó là định nghĩa về một nhà vô địch thực thụ mà King học được.

King đang ở vòng chung kết giải Forest Hills, đối đầu với Margaret Smith (sau này đổi tên thành Margaret Smith Court), người đang ở đỉnh cao phong độ. King từng thi đấu với Margaret cả tá lần trước đây và mới chỉ thắng được một lần.

Ở hiệp đầu tiên, King thi đấu rất tuyệt vời. Cô không hề phát bóng hỏng dù chỉ một lần, và đáp trả cũng rất đẹp. Rồi rất nhanh chóng, trận đấu kết thúc. Smith giành

được chiến thắng.

Ở hiệp thứ hai, King một lần nữa lại có màn trình diễn mà cô tin rằng sẽ giúp cô giành chiến thắng. Nhưng một lần nữa, Smith lại thắng hiệp hai, và giành chiến thắng chung cuộc.

Thời gian đầu, King cảm thấy bối rối. Cô chưa bao giờ thi đấu tốt hơn thế trong một giải đấu quan trọng như vậy. Rồi cô bỗng hiểu ra một nhà vô địch là người như thế nào: là người có thể nâng cấp trình độ của mình khi

cần thiết. Và khi trận đấu càng trở nên khó khăn hơn, thì họ lại càng trở nên mạnh mẽ hơn gấp nhiều lần.

Jackie Joyhner-Kersee cũng nhận ra điều đó. Cô mới chỉ là một cô bé 15 tuổi khi bắt đầu tham gia thi đấu bộ môn 7 môn kết hợp cho thế vận hội Olympic Junior AAU. Mọi thứ đều sẽ được quyết định vào môn thi cuối cùng – chạy 800 mét- môn thi mà cô bé rất sợ. Cô đã rất mệt và cô sẽ phải thi đấu với những chuyên gia về chạy nước rút – những người có thời gian chạy mà cô chưa bao giờ có thể chạm tới. Nhưng cuối cùng cô đã làm được điều đó. "Lúc đó tôi cảm thấy vô cùng hưng phấn. Tôi đã tự chứng minh với bản thân rằng tôi có thể chiến thắng nếu tôi thực sự muốn… Chiến thắng đó cho tôi thấy rằng tôi không những có thể cạnh tranh với những vận động viên giỏi nhất quốc gia, mà tôi còn có thể tự dùng ý chí để giành chiến thắng."

Được coi là nữ cầu thủ tốt nhất thế giới môn bóng đá, Mia Hamm thường được hỏi: "Mia, điều gì là quan trọng nhất mà một cầu thủ bóng đá phải có?" Không chần chừ, cô trả lời: "Ý chí vững vàng". Và ý chí của cô không phải là thứ gì đó vốn có sẵn từ khi sinh ra. Khi có tới 11 cầu thủ muốn triệt hạ bạn, khi bạn mệt mỏi hay bị chấn thương, khi trọng tài xử ép bạn, bạn không được để bất kỳ điều gì làm bạn mất tập trung. Làm thế nào bạn làm được điều đó? Phải *học*. Hamm nói, "Đó là một trong những yếu tố khó học nhất trong bóng đá, và tôi vẫn luôn phải học nó trong từng trận đấu, từng giây phút luyện tập."

Hamm có nghĩ mình là cầu thủ vĩ đại nhất thế giới không? Không. Cô nói "Và chính bởi vì tôi không nghĩ thế, nên một ngày nào đó, có thể tôi sẽ trở thành một người như thế."

Trong thể thao, lúc nào cũng có những tình huống thắng-hoặc-mất hết, khi người chơi *phải* vượt qua được khó khăn, nếu không đó sẽ là dấu

chấm hết. Jack Nicklaus, một tay gôn nổi tiếng, đã từng ở tình huống đó rất nhiều lần trong sự nghiệp của mình ở giải PGA Tour – khi mà kết quả giải đấu phụ thuộc vào những cú đánh quan trọng của anh. Thử đoán xem trong số những cú đánh đó, anh ta đã trượt bao nhiêu cú? Câu trả lời là Một. MỘT!

Đó là tâm thế của một nhà vô địch. Đó là cách những người không có nhiều tài năng như đối thủ của mình vẫn giành được chiến thắng. John Wooden, vị huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại, kể cho tôi nghe một câu chuyện rất thú vị. Một lần, khi Wooden vẫn còn là huấn luyện viên cho một đội bóng cấp ba, một cầu thủ tỏ ra không hài lòng vì anh ta không được tham gia vào những trận đấu lớn. Cầu thủ đó, Eddie Pawelski, năn nỉ Wooden cho anh ta cơ hội, và cuối cùng thì Wooden xuôi lòng. Ông nói, "Thôi được rồi, Eddie. Thầy sẽ cho em một cơ hội. Thầy sẽ cho em thi đấu trong trận với Fort Wayne Central vào tối mai."

"Bỗng nhiên, tôi cũng không biết sao tôi lại đồng ý như vậy nữa."
Ba đội cạnh tranh để giành lấy chứng vô địch bang Indiana, một đội là của ông, và một đội khác là Fort Wayne Central, đội đối thủ vào tối mai.

Tối hôm sau, Wooden bắt đầu cho Eddie tham gia. Rất nhanh chóng, ông nhận ra rằng Eddie sẽ không trụ nổi quá hai phút, nhất là khi Eddie phải đấu lại với Armstrong, cầu thủ cứng cựa nhất của bang ở đội Fort Wayne.

Wooden kể: "Eddie như hủy diệt Armstrong hoàn toàn. Tối đó, Armstrong ghi được ít điểm nhất trong sự nghiệp của anh ta. Eddie ghi được 12 điểm, và đội chúng tôi có màn thi đấu tốt nhất mùa giải… Nhưng bên cạnh khả năng ghi điểm, khả năng phòng vệ, phản công và kiến tạo của Eddie cũng vô cùng tuyệt vời." Eddie không phải ngồi ngoài lần nào nữa, và trở thành cầu thủ sáng giá nhất đội trong 2 năm tiếp theo.

Tất cả những người này đều có tính kiên định. Không ai trong số họ nghĩ họ đặc biệt, có năng khiếu bẩm sinh. Họ là những người đã luyện tập chăm chỉ, học cách giữ được sự tập trung trong những tình huống căng thẳng, và là những người biết vượt qua giới hạn của họ khi họ cần.

ĐỨNG VỮNG TRÊN ĐỈNH CAO

Nghị lực không chỉ là thứ giúp bạn leo lên tới đỉnh cao, mà còn giúp cho bạn đứng vững tại đó. Darryl Strawberry, Mike Tyson, và Martina Hingis đã chạm được tới đỉnh cao, nhưng họ lại không ở đó lâu. Có phải bởi vì họ có những rắc rối cá nhân hay gặp chấn thương nặng không? Có thể, nhưng những nhà vô địch khác cũng có những khó khăn tương tự. Ben Hogan bị một chiếc xe buýt tông và cơ thể anh gần như bị hủy hoại toàn bộ, nhưng anh vẫn vực dậy được và lại vươn lên làm người đứng đầu.

Huấn luyện viên John Wooden nói, "Tôi tin rằng năng lực có thể đưa bạn lên hàng đầu, nhưng nghị lực mới là thứ giữ bạn ở lại đó… Khi bạn ở đỉnh cao, bạn sẽ rất dễ có suy nghĩ rằng bạn có thể ngay lập tức có một màn thi đấu tốt mà không phải chuẩn bị gì. Ở vị trí đó, phải có một sự bền gan thực sự mới làm bạn không ngừng tập luyện, thậm chí còn gian khổ hơn trước. Khi bạn đọc về một vận động viên, hay một đội nào đó giành được hết chiến thắng này tới chiến thắng khác, hãy nhớ trong đầu rằng "Quan trọng hơn năng lực, họ có nghị lực".

Hãy cùng có một cái nhìn sâu hơn về nghị lực, và cách mà Tư Duy Phát Triển tạo ra nó. Suart Biddle và những đồng nghiệp của ông tiến hành xác định tư duy về năng lực thể thao của những trẻ đang tuổi dậy thì và những thanh niên trẻ tuổi. Những người có Tư Duy Cố Định là những người tin rằng:

"Bạn có một khả năng nhất định trong thể thao, và bạn không thể thực sự làm gì để thay đổi nó."

"Để giỏi chơi thể thao, bạn phải thực sự có năng khiếu."

Ngược lại, những người có Tư Duy Phát Triển đồng ý rằng:

“Bạn giỏi thể thao tới đâu đi nữa thì bạn vẫn có thể làm tốt hơn nếu bạn tập luyện chăm chỉ.”

“Để thành công trong thể thao, bạn cần học những kỹ thuật và kỹ năng và rèn luyện chúng đều đặn.”

Những người có Tư Duy Phát Triển là những người thể hiện rõ nhất nghị lực hay dũng khí. Họ là những người có tâm trí của một nhà vô địch. Điều đó có nghĩa là gì? Hãy cùng nhìn vào những khám phá từ những nhà nghiên cứu thể thao dưới đây và tìm hiểu nhé.

THÀNH CÔNG LÀ GÌ?

Khám phá #1: Những người có Tư Duy Phát Triển tìm thấy thành công trong việc làm hết khả năng của mình, trong quá trình học hỏi và tiến bộ. Và đó chính là những thành công chúng ta nhìn thấy ở những nhà vô địch.

Jackie Joyner-Kersee nói: "Với tôi, niềm vui trong thể thao chưa bao giờ nằm

ở việc chiến thắng… Hạnh phúc ở quá trình cũng nhiều như hạnh phúc khi đạt được kết quả vậy. Tôi không sợ thua – miễn là tôi thấy tôi đã tiến bộ hơn trước, hoặc tôi cảm thấy tôi đã làm hết sức có thể. Nếu tôi thua, tôi chỉ đơn giản là quay trở lại đường đua và luyện tập chăm chỉ hơn"

Quan điểm thành công cá nhân là khi bạn không ngừng nỗ lực để trở nên hoàn thiện hơn là quan điểm sống của John Wooden. Anh nói, "Có rất nhiều những trận đấu khác đem lại cho chúng tôi nhiều niềm vui thú như những trận tranh chức vô địch mà tôi từng thắng, đơn giản bởi vì chúng tôi đã chuẩn bị rất kĩ càng và chơi với phong độ tốt nhất chúng tôi có thể đạt được."

Tiger Woods và Mia Hamm là hai trong số những vận động viên dũng mãnh nhất trong lịch sử. Họ đương nhiên thích được thắng, nhưng điều quan trọng hơn cả với họ là nỗ lực họ bỏ ra ngay cả khi họ thua. Họ tự hào về điều đó. McEnroe và Beane thì không.

Sau giải đấu Masters năm 98, Woods thất vọng vì anh đã không lặp lại được chiến thắng của năm trước, nhưng anh lại cảm thấy hài lòng khi đứng trong top 10: "Tuần này tôi đã phải vắt kiệt sức mình. Và tôi hài lòng với vị trí bây giờ." Hay sau giải British Open, khi anh đứng ở vị trí thứ 3: "Đôi khi sự mãn nguyện của bạn còn lớn hơn khi bạn vẫn khi được điểm

trong điều kiện mọi thứ của bạn không được tốt, khi bạn cảm thấy có gì đó không ổn trong cú vung gậy của bạn chẳng hạn."

Tiger là một người đàn ông vô cùng hoài bão. Anh muốn là người giỏi nhất, thậm chí là giỏi nhất trong lịch sử. "Nhưng giỏi nhất so với giới hạn của bản thân mới là điều tối quan trọng với tôi."

Mia Hamm nói, "Sau mỗi trận đấu hay buổi tập, nếu bạn rời khỏi sân và biết rằng bạn đã cống hiến hết sức mình, bạn luôn là người chiến thắng" Tại sao cả đất nước đều yêu mến đội của cô? "Họ thấy rằng đội của tôi thực sự yêu những gì chúng tôi đang làm, và chúng tôi trao hết tất cả những gì chúng tôi có vào từng trận đấu, hết trận này tới trận khác."

Với những người có Tư Duy Cố Định, thành công thuần túy là để thiết lập uy quyền của mình hay trở thành một cá thể xứng đáng hơn những người "tầm thường" khác. McEnroe nói, "Tôi phải thừa nhận có những lần cái tôi của tôi quá lớn." Họ có nghĩ gì về nỗ lực và phát triển cá nhân không? Không. "Một số người không muốn luyện tập, họ chỉ muốn thể hiện. Những người khác thì muốn tập luyện hàng trăm lần trước khi ra thi đấu. Tôi thuộc nhóm đầu tiên." Nhớ rằng, trong Tư Duy Cố Định, nỗ lực không phải là thứ đáng tự hào. Và đó chính là đám mây che khuất đi tài năng vốn có của bạn.

THẤT BẠI LÀ GÌ?

Khám phá #2: Những người có Tư Duy Phát Triển coi thất bại là một niềm động lực. Chúng là những bài học, là lời cảnh tỉnh.

Chỉ một lần duy nhất trong sự nghiệp Michael Jordan muốn tránh né việc luyện tập. Năm đó là năm anh quay lại đội Bulls sau một thời gian thử chơi bóng chày, và anh ta đã học được một bài học xương máu. Bulls lúc đó đang thua ở các trận play-offs. "Bạn không thể ra đi rồi quay lại và nghĩ rằng mình vẫn giữ được phong độ như cũ. Từ giờ tôi sẽ chuẩn bị cả về mặt thể chất lẫn tinh thần". Và đó là điều anh ta đã làm. Đội Bulls thắng giải NBA vào 3 năm liên tiếp sau đó.

Michael Jordan trân trọng những thất bại. Trong thực tế, trong một trong những quảng cáo ưa thích của Nike, anh nói: "Tôi từng ném trượt tới hơn 9000 cú ném. Tôi từng thua gần 300 trận đấu. Tôi từng ném trượt tới 26 lần những cú ném quyết định." Tôi dám cá rằng, sau mỗi lần như vậy, anh lại quay trở lại sân và luyện tập ném thêm hàng trăm cú nữa.

Sau đây là cách Kareem Abdul-Jabbar, một cầu thủ bóng rổ vĩ đại khác, phản ứng khi bóng rổ đại học không chấp nhận cú ném rổ ghi dấu ấn của riêng anh – cú dunk (sau này mới được chấp nhận). Rất nhiều người nghĩ rằng điều này sẽ cản trở con đường tới thành công của anh. Ngược lại, anh còn tập luyện dữ dội gấp bội phần để sáng tạo ra những kiểu ném khác. Anh đã tiếp thu Tư Duy Phát Triển từ huấn luyện viên Wooden, và ứng dụng nó thành công vào thực tế.

Trong Tư Duy Cố Định, thất bại làm nên dấu ấn cá nhân của bạn.

John McEnroe không bao giờ có thể chịu nổi ý nghĩ mình sẽ thua. Còn tệ hơn nếu lần thua đó là trước một người thân hay bạn bè. Điều đó sẽ làm anh ta cảm thấy ít *đặc biệt* hơn. Ví dụ, anh từng hy vọng rằng người bạn thân Peter sẽ thua trong trận chung kết ở Maui sau khi Peter đánh bại anh ở vòng trước. Anh mong điều ấy tới nỗi anh còn không dám tới xem trận đấu. Một lần khác, anh phải đối đầu với người anh trai Patrick trong một trận chung kết ở Chicago, và anh đã nghĩ: "Nếu mình mà thua Patrick, chắc mình phải nhảy từ tháp Sears xuống quá."

Và sau đây là cách thất bại "tạo ra động lực" cho anh. Năm 1979, anh chơi ở thể loại bộ đôi nam nữ ở Wimbledon. Anh không bao giờ chơi lại thể loại này trong suốt 20 năm. Tại sao? Vì anh và người đồng đội đã thua liền 3 trận. Thêm vào đó, McEnroe bị mất kiểm soát tới 2 lần, trong khi những người còn lại ai cũng bình tĩnh. "Đó là nỗi xấu hổ tận cùng. Tôi nói với bọn họ, đây sẽ là lần cuối cùng tôi chơi kiểu này. Tôi không thể chịu thêm được nữa."

Năm 1981, McEnroe mua một cây guitar màu đen hiệu Les Paul rất đẹp. Tuần đó, anh tới xem Buddy Guy biểu diễn ở CheckerBoard Lounge ở Chicago. Thay vì được truyền cảm hứng để học guitar, McEnroe về nhà và đập vỡ cây đàn thành từng mảnh.

Còn đây là cách Sergio Garcia, một cậu bé vàng khác cũng bị thất bại kéo đi chệch hướng. Garcia đã tạo ra cơn bão trong làng gôn nhờ những cú đánh tuyệt vời và phong thái quyến rũ, trẻ trung của anh; anh được ví như một Tiger Woods trẻ tuổi vậy. Nhưng khi phong độ thi đấu của anh giảm sút, sự quyến rũ của anh cũng tỉ lệ thuận theo. Anh sa thải hết caddy này tới caddy khác (Caddy: người kéo bao gậy cho tay gôn), đổ hết lỗi cho họ mỗi khi có gì đó xảy ra. Anh từng đổ lỗi cho đôi giày của anh làm anh bị trượt chân và đánh hỏng. Để… trừng phạt chiếc giày ấy, anh cởi giày và ném đi

thật xa, và suýt chút nữa thì trúng nhân viên sân gôn. Đây là những cách mà Tư Duy Cố Định "an ủi" người ta khi thất bại xảy ra.

CHỦ ĐỘNG TẠO RA THÀNH CÔNG

Khám phá #3: Người có Tư Duy Phát Triển trong thể thao chủ động trong quá trình đi tới thành công – và kiên trì với nó.

Làm thế nào mà những kĩ năng của Michael Jordan không bị mai một theo thời gian? Thể lực và sự nhanh nhẹn của anh có bị sút giảm do tuổi tác, nhưng bù lại, anh tập chăm chỉ hơn vào cách di chuyển và sự linh hoạt. Khi bước vào giải đấu, anh chỉ được biết đến như một cầu thủ chỉ biết đập rổ, và khi giải nghệ, anh được mệnh danh là cầu thủ toàn diện nhất của bộ môn bóng rổ.

Woods cũng chủ động trong quá trình rèn luyện. Gôn giống như một người yêu khó kiểm soát. Khi bạn nghĩ bạn đã có thể chiếm được “cô ta”, “cô ta” lại làm bạn cảm thấy vô vọng. Butch Harmon, vị huấn luyện viên nổi tiếng, nói “Vung gậy trong gôn là thứ gần như không-thể-hoàn-hảo trong thể thao… Cú vung gậy tốt nhất chỉ có thể lặp lại tương đối. Chúng luôn phải được căn chỉnh ở mỗi lần vung.” Và đó là lý do tại sao những ngôi sao lớn nhất làng gôn có thể thắng chỉ trong một khoảnh khắc, và có thể không giữ được đà thắng trong một thời gian dài (điều này cũng xảy ra với Woods ngay cả khi anh đang ở đỉnh cao của sự nghiệp). Và đó là lý do tại sao việc chủ động trong quá trình rèn luyện lại càng trở nên quan trọng hơn.

Hiểu được điều này, cha của Tiger muốn con mình phải chắc chắn biết kiểm soát sự tập trung và chiến lược khi trên sân. Ông Wood (cha của Woods) thường cố tình tạo ra tiếng ồn hay bất chợt ném đồ gì đó ngay khi Tiger đang chuẩn bị vung gậy. Cách này giúp anh ít bị xao nhãng hơn. (Bạn có biết ai có thể tập luyện được theo cách này không?) Khi Tiger tròn 3 tuổi, bố của anh đã dạy cho anh nghĩ về cách quản lý sân gôn. Mỗi lần Tiger

lỡ đánh bóng vào sau một rặng cây, ông Woods sẽ hỏi cậu bé về kế hoạch để thoát ra khỏi tình huống đó.

Woods làm theo lời của bố mình bằng việc kiểm soát mọi thành phần trong cuộc đấu. Anh không ngừng thử nghiệm những cách đánh mới, chiến lược mới, nhưng anh cũng có một kế hoạch dài hạn giúp anh định hướng: “Tôi hiểu rõ cuộc chơi. Tôi biết tôi muốn đạt được gì, và tôi biết làm thế nào để đạt được nó”.

Giống Michael Jordan, Woods kiểm soát được động lực của mình. Anh làm điều đó bằng cách biến những buổi tập luyện thành một cuộc dạo chơi: “Tôi yêu thích việc tập đánh bóng, thử đánh chúng kiểu này kiểu kia, và cố tập đánh trúng vào một điểm theo chủ đích.” Và anh làm điều đó bằng cách tưởng tượng ra đang có một đối thủ khác ngoài kia đang thách thức anh: “Có một cậu bé 12 tuổi ngoài kia đang tập luyện rất chăm chỉ. Mình phải cố gắng hết sức, để tới khi cậu đủ tuổi tham gia giải PGA (18 tuổi), mình vẫn có thể đánh bại được cậu ta.”

Mark O’Meara, đồng đội cùng chơi gôn và là một người bạn của Woods, phải đứng giữa hai sự lựa chọn khi sánh vai với một người xuất chúng như Woods: Hoặc là anh cảm thấy ghen tỵ và tự ti trước trình độ của Woods, hoặc anh có thể học hỏi từ Woods. Mark đã chọn vế thứ hai. O’Meara là một trong những tay gôn tài năng được đánh giá là có tiềm năng vô hạn. Sự lựa chọn của anh ta đã giúp anh ta gặt hái được thành công đó.

Khi ở độ tuổi 21, Woods chiến thắng giải Masters. Đêm đó, anh đã vừa ngủ vừa ôm phần thưởng biểu trưng của giải đấu: một chiếc áo khoác màu xanh lá cây. Một năm sau, anh trao chiếc áo này lại cho Mark O’Meara.

Về phía McEnroe, chúng ta ít nghe thấy anh ta nói về việc nắm quyền chủ động. Khi anh ta ở đỉnh cao, chúng ta cũng không thấy anh nhắc tới nỗ lực để giữ vững phong độ. Khi anh có màn thi đấu kém cỏi, cũng không ai nghe thấy anh ta nói về việc kiểm điểm bản thân hay phân tích sai lầm, nhưng lại đoán trước rằng anh sẽ kiếm ai/thứ gì đó để đổ lỗi. Ví dụ, trong một giải đấu năm 82, khi anh ta không đạt được số điểm như mọi người kỳ vọng, điều duy nhất chúng ta nghe được là “đã có rất nhiều thứ lặt vặt làm tôi mất tập trung trong trận đấu hàng tuần liền và không cho phép tôi áp đảo giải đấu như thường lệ.”

Luôn là nạn nhân của ngoại cảnh. Tại sao anh ta không nắm lấy sự chủ động và học cách thi đấu thật tốt, mặc cho tác động của ngoại cảnh? Bởi đó không phải là suy nghĩ của Tư Duy Cố Định. Thực tế, thay vì chống lại những yếu tố đó hay sửa chữa sai lầm, anh nói rằng anh ước anh đã chọn một môn thể thao đồng đội, như vậy thì anh ta có thể che giấu được những thiếu sót của mình. “Nếu bạn không có một phong độ tốt, sẽ rất dễ để bạn giấu được điều đó khi có đồng đội để đổ lỗi.”

McEnroe cũng thừa nhận rằng sự nóng giận mất kiểm soát trên sân của anh thường là vỏ bọc cho sự bế tắc, và làm mọi thứ trở nên tệ hơn. Vậy anh ta đã làm gì? Không gì cả. Anh mong chờ có người nào đó giải quyết giúp anh vấn đề đó. “Khi bạn không thể kiểm soát bản thân, bạn sẽ ước có ai đó làm hộ bạn – điều đó càng làm tôi thèm muốn được tham gia vào một môn thể thao đồng đội… Đồng đội sẽ chỉ dạy cho tôi đi đúng hướng.”

Hay “Ban quản lý của tôi hay để tôi thích làm gì cũng được… và họ càng chiều tôi, tôi càng ít thích tennis hơn.” Giờ thì anh ta lại đổ lỗi cho ban quản lý! Này John, đây là cuộc sống của *anh.* Đã bao giờ anh thử nghĩ tới việc nhận trách nhiệm về nó chưa?

Không bao giờ, bởi trong Tư Duy Cố Định, bạn không thể kiểm soát năng lực hay động lực. Bạn tìm kiếm những tài năng sẵn có để đưa bạn đi tiếp, và khi những thứ bạn tìm được không thể làm điều bạn muốn, thì bạn còn có thể làm điều gì khác đâu? Bạn không phải là "sản phẩm" đang-trong-quá-trình-hoàn-thiện, bạn là một "sản phẩm" đã "đóng gói". Và một "sản phẩm" như vậy phải tự bảo vệ mình bằng cách đổ lỗi hoặc làm loạn. Dù là cách nào đi nữa, nắm quyền chủ động không nằm trong số đó.

TRỞ THÀNH NGÔI SAO CÓ Ý NGHĨA GÌ?

Trở thành ngôi sao là không có nhiều trách nhiệm với đội như những thành viên khác? Là vai trò của họ trong đội chỉ là tỏa sáng và thắng trận? Hay một ngôi sao là phải gánh nhiều trách nhiệm hơn? Michael Jordan nghĩ sao về điều này?

"Trong xã hội của chúng ta, đôi khi việc làm tốt một vị trí trong đội còn khó hơn việc trở thành ngôi sao." – Jordan nói. Tài năng của một ngôi sao có thể giúp thắng trận, nhưng tính đồng đội mới là thứ giúp đưa chúng ta trở thành những nhà vô địch.

Huấn luyện viên John Wooden nói rằng nói về mặt chiến thuật, ông chỉ là một người tầm trung. Vậy làm thế nào ông có thể đem về cho đội tới 10 cúp vô địch quốc gia? Ông nói, một trong những lý do chính là bởi ông rất giỏi trong việc phân bố vị trí hợp lý cho từng thành viên trong đội. "Tôi tin rằng, tôi có thể biến Kareem [Abdul-Jabbar] trở thành người ghi điểm nhiều nhất trong lịch sử bóng rổ đại học. Tôi có thể làm được điều đó bằng cách phát triển một đội bóng xoay quanh tài năng của anh ta. Liệu chúng tôi có thể nào thắng được 3 chức vô địch ở giải quốc gia khi anh ta vẫn còn ở UCLA không? Không bao giờ."

Với Tư Duy Cố Định, các vận động viên luôn muốn tài năng của mình được công nhận. Điều này tương đương với việc phải thể hiện như một ngôi sao, chứ không phải là "một thành viên đơn thuần" của đội. Nhưng, trong trường hợp của Pedro Martinez, tư duy này khiến đội của anh càng rời xa hơn những chiến thắng quan trọng mà họ muốn đạt được.

Ví dụ điển hình cho trường hợp này là Patrick Ewing, người vốn đã có thể trở thành nhà vô địch bóng chày. Vào năm Ewing nằm trong danh

sách tân binh, đội Knicks rất vui mừng khi đã lôi được Ewing về đội của mình. Giờ họ sẽ có “tòa tháp đôi”, Ewing và Bill Cartwright, tay ghi bàn chủ chốt, cả hai đều cao 2m1. Với bộ đôi này, họ có cơ hội để chiến thắng.

Họ chỉ muốn Ewing là mũi nhọn tấn công, nhưng Ewing thì không thích vị trí đó. Trung tâm mới là vị trí của một ngôi sao. Và có thể còn một lý do khác là anh không nghĩ anh có thể ném được những đường bóng xa từ vị trí của mũi nhọn tấn công. Điều gì sẽ xảy ra nếu anh bỏ ra công sức để học cách làm làm chủ được vị trí đó? (Alex Rodriguez, sau này trở thành một shortstop giỏi nhất trong bóng chày, đã đồng ý chơi ở vị trí chốt ba khi mới gia nhập Yankees. Anh phải tự học lại từ đầu, và trong một thời gian dài, anh đã không thể phát huy hết được năng lực của mình). Nhưng Ewing đã không làm điều đó. Cartwright sau đó được chuyển sang Bulls, còn Ewing chưa bao giờ đem lại cho Knicks một chức vô địch nào.

Bên cạnh đó, lại có một câu chuyện về cầu thủ bóng bầu dục Keyshawn Johnson, một người cực kì tài năng khác, cũng bị nuốt chửng bởi khao khát phải chứng tỏ sự vĩ đại của mình. Khi được hỏi trước một trận đấu rằng anh so sánh bản thân mình với ngôi sao ở đội đối phương như thế nào, anh đã trả lời: “Bạn đang so sánh một cái đèn pin với một ngôi sao. Đèn pin không sáng được lâu. Nhưng ngôi sao thì sẽ mãi tỏa sáng trên bầu trời.”

Anh ta có phải là một người chơi đồng đội không? “Có, nhưng tôi đặt bản thân lên trước nhất… Tôi phải là số 1 trong bóng bầu dục. Không phải thứ hai, cũng không phải thứ 3. Nếu tôi không phải là số 1, tôi sẽ chỉ là một kẻ vô dụng với bạn. Và tôi không thể giúp bạn.” Câu nói đó nghĩa là gì? Với định nghĩa về “tinh thần đồng đội” như vậy, Johnson được mua lại bởi Jets, và sau đó bị sa thải bởi Tampa Bay Buccanneers.

Tôi phát hiện ra một điều thú vị. Khi những ngôi sao thực thụ được phỏng vấn sau một trận đấu, họ luôn dùng từ *chúng tôi.* Họ là một phần của

đội, và họ luôn nghĩ về bản thân họ như vậy. Những người khác khi được phỏng vấn sẽ dùng từ *Tôi* và họ coi đồng đội như một thứ gì đó tách rời, không liên quan – như những người có vinh dự được góp phần vào sự vĩ đại của họ.

MỌI MÔN THỂ THAO ĐỀU LÀ MÔN THỂ THAO ĐỒNG ĐỘI

Không ai có thể chơi thể thao một mình. Ngay cả trong những môn thể thao cá nhân, như tennis hay gôn, những vận động viên giỏi nhất vẫn có một đội ngũ theo họ - huấn luyện viên, hướng dẫn viên, caddy, người quản lý, v.v. Tôi chỉ nhận ra điều này khi tôi đọc về Diana Nyad, người phụ nữ đang giữ kỉ lục thế giới ở bộ môn bơi ngoài trời. Còn môn thể thao nào đơn độc hơn bơi? Cùng lắm là có thêm người chèo thuyền ở bên cạnh để đảm bảo cứu hộ khi có vấn đề xảy ra.

Khi Nyad thai nghén kế hoạch của mình, kỉ lục thế giới cho bộ môn bơi ngửa

ở cả nam và nữ là 96,6km. Cô muốn mình phải bơi được 160km. Sau nhiều tháng tập luyện miệt mài, cô đã sẵn sàng. Nhưng cùng với cô là một đội ngũ gồm (phụ

trách việc đo hướng gió và dòng chảy, phát hiện chướng ngại vật), thợ lặn (tìm xem có cá mập không), chuyên gia của NASA (chịu trách nhiệm về dinh dưỡng về thể lực – cô cần tiêu thụ 1100 calo một giờ và cô giảm 13 cân cho cuộc thi này), và cả những hướng dẫn viên giúp cô vượt qua những khi cô run giật mất kiểm soát, buồn nôn, thấy ảo ảnh hay nhụt chí. Kỉ lục mới mà cô đạt được là 165km. Trên cuốn sách ghi lại kỉ lục này chỉ có mỗi tên cô, nhưng đó là kết quả của hơn 50 người khác nữa.

LẮNG NGHE TƯ DUY

Năm 2004, Iciss Tillis là một ngôi sao bóng rổ trong trường đại học, cao 1m98, đang hướng về đầu quân cho đội bóng rổ nữ của trường đại học Duke. Cô có một bức ảnh của cha cô, James "Quick" Tillis, dán trên tủ đồ như một động lực. "Nhưng bức ảnh đó không phải để tưởng nhớ. Đó là lời nhắc nhở Tillis về những điều cô mong rằng sẽ không bao giờ phạm phải" – nhà báo thể thao Viv Bernstein viết.

Quick Tillis là một tay đấm bốc vào những năm 1980. Năm 1981, ông đoạt chức vô địch thế giới hạng cân nặng; năm 1985, ông xuất hiện trong bộ phim *The Color Purple (trong vai một đấu sĩ);* và năm 1986, ông là võ sĩ đầu tiên kết thúc trận đấu (10 hiệp) mà không bị Mike Tayson hạ knock out. Nhưng ông chưa bao giờ có thể đứng ở vị trí số 1.

Icisss Tillis, vào năm 3 đại học, nói "Đây là năm để giành lấy giải vô địch quốc gia. Tôi cảm thấy tôi sẽ thất bại... Tôi cảm thấy tôi đang đi vào vết xe đổ của bố và sẽ phải chịu hậu quả tương tự: một người tầm thường."

Đây là hội chứng ngôi sao-thường dân. *Nếu tôi thắng, tôi sẽ được công nhận.*

Nếu tôi thua, tôi sẽ chả là gì cả.

Sự giận dữ của Tillis đối với bố cô nghe có vẻ hợp lý – bố cô bỏ rơi cô khi cô còn bé. Nhưng chính sự giận dữ này lại là vật cản ngáng đường cô. Bernstein nói, "Có lẽ không ai có được sự kết hợp hoàn hảo giữa kích cỡ, kỹ năng, sự nhanh nhẹn, và tầm nhìn tốt hơn Tillis trong môn bóng rổ nữ cấp đại học. Nhưng rất nhiều người lại đánh giá Tillis thấp hơn hai cầu thủ hàng đầu quốc gia lúc bấy giờ là Diana Taurasi từ Connecticut và

[Duke's Alana] Beard". Thành tích thi đấu của Tillis thường tỉ lệ thuận với năng lực mà cô-nghĩ-là-cô-có.

Cô trở nên căng thẳng cực cùng khi mọi người đặt nhiều kỳ vọng vào cô và mong muốn cô thi đấu tốt hơn. "Tôi cảm giác như thể tôi phải ra sân và ghi được một cú triple-double, một cú dunk 360 độ thì khi đó mọi người mới nói 'Ồ, cô ta cũng không tệ lắm đâu."

Tôi không nghĩ mọi người muốn Tillis làm được điều bất khả thi. Tôi nghĩ họ chỉ muốn cô phát huy năng lực của mình tới hết mức có thể. Tôi nghĩ họ muốn cô tập trung phát triển những kỹ năng mà cô cần để đạt được những mục tiêu mà cô đề ra.

Lo lắng trở thành "người vô hình" không phải là lối tư duy có thể kích thích và giữ cho những nhà vô địch đứng vững ở ngôi vị đỉnh cao. (Dù việc này khá khó khăn, nhưng có lẽ Tillis nên ngưỡng mộ bố mình vì đã nỗ lực hết mình, thay vì coi thường ông vì đã không đứng đầu). Để trở thành một-ai-đó không phải là một thứ được quyết định từ việc bạn thắng hay thua. Một-ai-đó là những người đã dồn hết tất cả sức lực và tâm trí họ có vào điều họ làm. Nếu biết cống hiến hết mình, không chỉ trong khi thi đấu mà cả lúc luyện tập, thì Iciss Tillis cũng đã có thể trở thành một-ai-đó.

Còn đây là câu chuyện về một lối tư duy khác. Candace Parker, cao 1m92, lúc bấy giờ là một học sinh cấp ba 17 tuổi của trường Naperville Central High gần Chicago, người chuẩn bị tới Tennessee chơi cho đội Lady Vols dưới sự dẫn dắt của huấn luyện viên lẫy lừng Pat Summitt.

Candace có một người bố rất khác với Iciss, một người bố luôn dạy cô một bài học cũng rất khác: "Nỗ lực con bỏ ra khi làm điều gì đó sẽ cho một kết quả tương xứng."

Nhiều năm trước đó, khi ông là huấn luyện viên cho đội của con gái, ông đã không kiểm soát được cơn giận của mình với cô trong một trận đấu giải. Cô không tham gia phản công, cô ném những cú ném không có từ xa thay vì sử dụng lợi thế chiều cao ở gần rổ, và cô không hết mình khi phòng thủ. "Giờ thì quay lại kia và chiến đấu hết sức đi!" Điều xảy ra sau đó là, cô ghi được 20 điểm trong hiệp hai, và có 10 đợt phản công thành công. Đội bóng thực sự đã hủy diệt đối thủ. "Ông đã làm bừng sáng ngọn lửa nhiệt huyết trong tôi. Và tôi biết ông đã nói đúng."

Giờ đây, Candace tự thắp sáng ngọn lửa của riêng mình. Thay vì việc hài lòng với danh hiệu ngôi sao, cô luôn tìm cách để tiến bộ. Khi cô quay trở lại từ cuộc phẫu thuật ở đầu gối, cô biết cô phải làm những gì – luyện tập để lấy lại cảm giác về thời gian, về ý chí, và nhịp thở của mình. Khi cú ném ba điểm của cô không còn được chính xác như trước, cô đã yêu cầu bố cô tới phòng gym và cùng cô luyện tập. "Dù là trong bóng rổ hay cuộc sống đời thường, không có gì là chắc chắn cả" – cô nói.

Chỉ vài tuần sau, lời tiên đoán đã thành sự thật. Hai điều đã xảy ra. Thứ nhất, đội của Tillis bị loại khỏi cuộc đua tới chức vô địch. Điều còn lại là Candace Parker trở thành cầu thủ nữ đầu tiên đoạt chức vô địch ở giải chuyên về dunking – khi cô phải đấu lại với 5 cầu thủ nam.

Sự bền chí, trái tim, và tâm tưởng của một nhà vô địch. Đó là những thứ tạo nên những vận động viên xuất chúng và chúng tới từ Tư Duy Phát Triển với sự tập trung vào phát triển bản thân, tự tạo ra động lực, và tinh thần trách nhiệm.

Mặc dù những vận động viên hàng đầu vẫn có tinh thần cạnh tranh rất cao và luôn muốn là người giỏi nhất, sự vĩ đại không tới từ cái tôi của Tư Duy Cố Định với

hội chứng ngôi sao-kẻ tầm thường. Rất nhiều vận động viên có Tư Duy Cố Định có năng khiếu – nhưng như John Wooden nói, không ai trong số họ đủ tỏa sáng để chúng ta biết tới.

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Có môn thể thao nào bạn nghĩ là bạn chơi dở tệ không? Có thể đúng là như vậy, có thể không. Nhưng bạn không thể biết chắc được trừ phi bạn dồn hết tâm huyết vào nó. Rất nhiều ngôi sao thể thao không có một sự khởi đầu suôn sẻ. Nếu bạn có niềm đam mê với thể thao, thử hết mình với nó và xem xem nó sẽ đưa bạn tới đâu.

- Đôi khi có tài năng thiên bẩm lại là một lời nguyền. Những vận động viên này có thể bị kẹt với Tư Duy Cố Định và không thể đối mặt với những trở ngại. Có môn thể thao nào bạn cảm thấy dễ dàng cho tới khi gặp khó khăn không? Thử đặt mình vào Tư Duy Phát triển và thử lại lần nữa xem.

- Sự bền chí là một khái niệm quan trọng trong thế giới thể thao, và nó tới từ

  Tư Duy Phát Triển. Thử nghĩ về những lần bạn cần đào sâu vào trong tâm tưởng trong những trận đấu khó nhằn. Nghĩ về những nhà vô địch với Tư Duy Phát Triển trong chương này và cách họ chiến đấu. Bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng lần tới bạn có thể tự đặt mình vào Tư Duy Phát Triển khi bạn cần

- Vận động viên có Tư Duy Phát Triển tìm thấy thành công trong việc học hỏi và tiến bộ, chứ không chỉ trong việc chiến thắng. Bạn càng phát triển, bạn càng thấy yêu thích thể thao hơn – và cả những người cùng tham gia với bạn nữa.

CHƯƠNG 5

DOANH NGHIỆP: TƯ DUY VÀ LÃNH ĐẠO

ENRON VÀ TƯ DUY VỀ TÀI NĂNG

Năm 2001 cả thế giới doanh nghiệp đón nhận một tuyên bố gây rúng động. Enron – doanh nghiệp của tương lai – đột nhiên bị phá sản. Làm thế nào mà một tương lai xán lạn lại trở thành một thảm họa khủng khiếp tới vậy? Có phải vì doanh nghiệp không đủ năng lực? Hay vì tham nhũng?

Lý do là vì tư duy. Theo Malcolm Gladwell, viết trong tờ *The New Yorker*, các công ty Mỹ luôn bị ám ảnh bởi tài năng. Đúng là như vậy. Ngay cả những người đứng đầu của McKinsey & Company, tập đoàn tư vấn về quản lý lớn nhất đất nước, khẳng định rằng thành công của doanh nghiệp ngày nay *cần* có "tư duy tài năng". Cũng giống như những đội thể thao sẵn sàng trả một số tiền lớn để ký kết những vận động viên thiên phú, các doanh nghiệp cũng không nên tiếc tiền trong việc chiêu mộ nhân tài, bởi đây là vũ khí bí mật, là chìa khóa để chiến thắng cuộc cạnh tranh trong thị trường.

Gladwell viết, "Tư duy tài năng này là một phương châm của các nhà quản lý

ở Mỹ." Nó tạo ra dấu ấn cho văn hóa của Enron – và cũng cấy mầm mống cho sự lụi bại của công ty.

Enron luôn tuyển lựa những tài năng lớn, những người có những bằng cấp hào nhoáng, một điều về bản chất không phải là sai trái. Công ty trả cho những người này mức lương khá hậu hĩnh, lại một lần nữa, đây cũng không phải là việc xấu. Nhưng bằng việc đặt hoàn toàn niềm tin vào tài năng, Enron đã có một sai lầm chết người: nó tạo ra một nền văn hóa tôn thờ tài năng, từ đó ép buộc nhân viên phải gồng lên và thể hiện ra bên ngoài sự xuất chúng của mình. Về căn bản, nó đưa mọi người vào Tư Duy Cố Định. Và chúng ta đã biết rất nhiều điều về hậu quả của việc này. Chúng ta biết

rằng, những người có Tư Duy Cố Định không bao giờ thừa nhận và sửa chữa những khuyết điểm của mình.

Các bạn còn nhớ nghiên cứu về những sinh viên học yếu tiếng Anh ở trường đại học Hong Kong không? Các sinh viên của Tư Duy Cố Định vì quá lo lắng về việc sẽ-bị-trông-như-là-dốt-nát nên họ đã từ chối tham gia khóa học có thể giúp họ cải thiện tiếng Anh. Thế giới tinh thần của họ không cho phép họ liều lĩnh với những rủi ro như vậy.

Và chắc các bạn cũng nhớ chúng ta đã vô tình đẩy học sinh vào Tư Duy Cố Định khi ta khen họ về trí thông minh của họ - cũng giống như những gì Enron đã làm với những nhân viên thuộc hàng top. Sau đó, sau khi đã thử qua những câu hỏi khó, chúng tôi yêu cầu các học sinh viết một lá thư cho các bạn ở trường khác, kể về trải nghiệm của chúng trong nghiên cứu của chúng tô. Khi chúng tôi đọc những lá thư ấy, rất ngạc nhiên rằng gần 40% số học sinh nói dối về điểm số chúng đạt được

– và luôn là khai khống điểm lên. Tư Duy Cố Định đã biến một khiếm khuyết thành một thứ không-thể-chịu-đựng-nổi.

Gladwell kết luận rằng, khi con người sống trong một môi trường luôn đánh giá họ dựa trên những năng lực sẵn có, họ sẽ gặp khó khăn lớn khi hình ảnh hoàn-hảo của họ bị đe dọa: “Họ sẽ không sửa chữa sai lầm. Họ sẽ không đứng trước các nhà đầu tư và công chúng để thừa nhận rằng họ đã sai. Dần dà họ thậm chí còn nói dối nữa.”

Rõ ràng, một công ty không biết tự sửa chữa sẽ không bao giờ có thể thành

Công.

Nếu Enron tự kết liễu mình bởi Tư Duy Cố Định, có khi nào điều ngược lại, rằng các công ty thành công sẽ có Tư Duy Phát Triển không?

NHỮNG TỔ CHỨC BIẾT CÁCH PHÁT TRIỂN

Jim Collins quyết tâm muốn tìm ra điều gì đã giúp các công ty phát triển từ "thành công" thành "cực kỳ thành công". Điều gì cho phép họ đạt được bước chuyển lớn như vậy – và giữ vững vị trí đó – trong khi các công ty khác lại chỉ dừng chân ở "thành công"?

Để trả lời câu hỏi này, ông cùng đội nghiên cứu tiến hành một cuộc nghiên cứu kéo dài 5 năm. Họ chọn 11 công ty có tỉ lệ lợi nhuận trên đầu tư chứng khoán tăng trưởng mạnh so với các công ty khác trong cùng lĩnh vực, và vẫn giữ vững được thế mạnh đó trong ít nhất 15 năm. Họ so sánh theo cặp mỗi công ty đó với một công ty khác cùng ngành, có cùng lượng tài nguyên, nhưng lại có sự tiến bộ vượt bậc. Ông cũng nghiên cứu một nhóm các công ty thứ ba: những công ty đã đạt tới vị trí "cực kỳ thành công", nhưng lại không duy trì được lâu.

Điều gì tạo ra sự khác biệt giữa các công ty thịnh vượng và các công ty khác? Theo như Collins đã viết trong cuốn sách *Good to Great (Tựa Việt: Từ Tốt tới Vĩ Đại),* có rất nhiều những yếu tố quan trọng, nhưng một trong những chìa khóa quan trọng nhất là kiểu lãnh đạo luôn đưa công ty tới thành công *trong bất kỳ hoàn cảnh nào*. Đây không phải là những lãnh đạo luôn cho mình hơn người, nói nhiều hơn làm, luôn thể hiện cái tôi cá nhân và coi mình tài giỏi. Họ là những người khiêm tốn, luôn đặt ra câu hỏi và có khả năng đối mặt với những câu trả lời phũ phàng nhất – nhìn trực diện vào những thất bại, kể cả những thất bại của chính họ, nhưng vẫn giữ vững niềm tin rằng cuối cùng họ vẫn sẽ thành công.

Nghe có quen thuộc không? Collins không biết tại sao những nhà lãnh đạo tầm cỡ đều có những phẩm tính này. Tại sao những phẩm tính này lại luôn đi liền với nhau như vậy? Và làm thế nào để họ có được chúng?

Nhưng chúng ta thì biết. Đó là vì họ có Tư Duy Phát Triển. Họ tin vào phát triển con người. Và dưới đây là những dấu hiệu:

Họ không cố phải chứng tỏ họ giỏi hơn người khác. Ví dụ, họ không nhấn mạnh vị trí của họ phải là cao nhất trong công ty, họ không giành công của người khác, và họ không hạ thấp người khác để cảm thấy tự tin hơn về bản thân.

Thay vào đó, điều họ không ngừng làm là *tiến bộ.* Họ tự vây quanh mình những người giỏi nhất, họ nhìn thẳng vào những sai lầm và khiếm khuyết của mình, và họ hỏi thẳng về những kỹ năng nào mà họ cũng như công ty cần có trong tương lai. Và nhờ đó, họ có thể tiến bước với sự tự tin có cơ sở từ thực tế, chứ không phải từ những mơ mộng viển vông về tài năng.

Collins viết rằng, Alan Wurtzel, vị CEO của chuỗi điện máy khổng lồ Circuit City, thường có những cuộc tranh luận trong phòng hội đồng. Thay vì cố gây ấn tượng với Ban giám đốc, ông dùng các cuộc tranh luận đó để học hỏi. Ông cũng đưa ra câu hỏi, tranh luận, suy ngẫm với đội ngũ điều hành của chính mình cho tới khi ông dần nhận ra một bức tranh rõ ràng hơn về vị trí hiện tại cũng như hướng đi của công ty trong tương lai. Wurtzel nói với Collins rằng, "Họ thường gọi tôi là 'công tố viên', vì tôi suốt ngày đặt ra câu hỏi. Tôi giống như một con bulldog vậy. Tôi sẽ không bao giờ từ bỏ cho tới khi tôi thực sự hiểu ra vấn đề. *Tại sao? Tại sao? Tại sao?*".

Wurtzel thường tự nhận mình là một "con ngựa cày", một người đàn ông bình thường, chăm chỉ, thực tế, nhưng ông đã đưa một công ty đang ở bờ vực phá sản lên thành công ty có tổng lợi nhuận cho cổ đông cao nhất bất kỳ doanh nghiệp nào trên sàn *New York Stock Exchange* trong vòng 15 năm.

MỘT NGHIÊN CỨU VỀ TƯ DUY VÀ QUYẾT ĐỊNH TRONG LÃNH ĐẠO

Robert Wood và Albert Bandura đã tiến hành một nghiên cứu rất thú vị với những sinh viên tốt nghiệp ngành Kinh tế, rất nhiều trong số họ đã có ít nhiều những kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực này rồi. Trong cuộc nghiên cứu này, họ *tạo ra* những nhà quản lý kiểu Enron và kiểu Wurtzel bằng cách đặt họ vào những lối tư duy khác nhau.

Wood và Bandura cho những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tương lai này một nhiệm vụ quản lý khá phức tạp, trong đó họ phải quản lý một tổ chức mô phỏng có-thể-thành-hiện-thực trong tương lai. Ở thử thách được làm trên máy tính này, họ phải phân bố công việc tới các nhân viên sao cho phù hợp với khả năng và tìm ra cách tốt nhất để hướng dẫn vào tạo động lực cho các nhân viên này. Để làm được điều này, họ phải liên tục tinh chỉnh những quyết định của mình dựa vào những phản hồi họ nhận được về năng suất của nhân viên.

Các nhà nghiên cứu chia những sinh viên này thành 2 nhóm. Một nhóm được đặt vào Tư Duy Cố Định. Họ được hướng dẫn là nhiệm vụ này kiểm tra những năng lực nền tảng, tiềm ẩn của họ. Năng lực của họ càng cao thì hiệu quả công việc sẽ càng lớn. Nhóm còn lại được đặt vào Tư Duy Phát Triển. Họ được nói là nhiệm vụ này cho họ cơ hội để trau dồi những kỹ năng quản lý.

Nhiệm vụ này thực sự khá khó nhằn, bởi sinh viên phải đạt được những tiêu chuẩn sản xuất rất cao, và – nhất là trong những lần cố gắng đầu – họ luôn không đạt được chỉ tiêu đề ra. Cũng giống như Enron, các sinh viên có Tư Duy Cố Định không rút ra được bài học từ những sai lầm cũ.

Nhưng những người có Tư duy Phát Triển lại không ngừng học hỏi. Không lo lắng về việc đánh giá – hay bảo vệ - những năng lực cố định của mình, họ đối mặt trực diện với lỗi lầm, tận dụng các phản hồi, và dựa theo đó mà thay đổi chiến lược. Họ càng ngày càng hiểu rõ hơn cách phân bố và tạo động lực cho nhân viên, và năng suất công việc càng lúc càng tăng. Kết quả cuối cùng, các nhà lãnh đạo có Tư Duy Phát Triển đem lại năng suất cao hơn rất nhiều với những người có Tư Duy Cố Định. Hơn thế nữa, sau khi nhiệm vụ khó khăn này kết thúc, họ là những người cảm thấy tự tin hơn về bản thân. Họ đã lãnh đạo công ty như Alan Wurtzel.

LÃNH ĐẠO VỚI TƯ DUY CỐ ĐỊNH

Ngược lại với Alan Wurtzel, những nhà lãnh đạo của các công ty trong nhóm được so sánh của Collins lại có mọi biểu hiện của một Tư Duy Cố Định.

Các nhà quản lý với Tư Duy Cố Định, giống như những người Tư Duy Cố Định thông thường, sống trong một thế giới nơi mà một số người là ưu việt, còn những người khác là yếu kém. Họ phải liên tục nhắc cho mọi người nhớ rằng họ giỏi hơn, và công ty chỉ là một sân khấu để họ thể hiện điều đó.

Các nhà quản lý trong nhóm so sánh của Collins rất chú trọng tới danh tiếng của bản thân – tới nỗi khi nhiệm kỳ của họ tới hạn, công ty đã sắp sụp đổ. Như Collins nói một cách mỉa mai: “Sau tất cả, còn minh chứng nào cho sự vĩ đại của bản thân rõ ràng hơn khi thấy công ty sụp đổ ngay sau khi mình rời đi?”

Trong số hơn 2/3 số lãnh đạo kiểu thế này, các nhà nghiên cứu tìm thấy “một cái tôi cá nhân đồ sộ” hoặc nhanh chóng đem lại sự thất bại cho công ty, hoặc giữ công ty lúc nào cũng ở vị trí số hai. Một trong những người như vậy là Lee Iacocca, người đứng đầu Chrysler, cũng là người đã đem lại một cú lội ngược dòng ngoạn mục cho công ty của ông ta, sau đó mất quá nhiều thời gian chăm chút danh tiếng của mình trong hơn nửa thời gian nhiệm kỳ còn lại, để cuối cùng đẩy công ty trở lại với vạch xuất phát.

Rất nhiều trong số những công ty thuộc nhóm so sánh này hoạt động theo mô thức mà Collins gọi là “một thiên tài với hàng ngàn người cuồng mộ”. Thay vì xây dựng một đội ngũ quản lý giỏi giang như những công ty từ-tốt-tới-vĩ-đại, họ hoạt động theo một phương châm của Tư Duy Cố Định,

rằng thiên tài không *cần* đồng đội. Họ chỉ cần những kẻ "cuồng mộ" – những người giúp đỡ thực hiện những ý tưởng tuyệt vời của họ mà thôi.

Đừng quên rằng những "thiên tài" này thậm chí còn không *muốn* có đồng đội. Những người có Tư Duy Cố Định muốn họ là con cá lớn duy nhất, để khi họ so sánh bản thân với những người xung qaunh, họ luôn thấy mình ở một đẳng cấp hoàn toàn khác biệt. Chưa bao giờ tôi đọc được những chương trình về huấn luyện và phát triển nhân viên trong những cuốn tiểu sử về những nhà CEO có Tư Duy Cố Định. Ngược lại, trong những câu chuyện về Tư Duy Phát Triển, lúc nào cũng có những mối quan tâm về trau dồi nhân lực và những bàn luận sâu sắc về chủ đề ấy.

Cuối cùng, giống trong trường hợp của Enron, những "thiên tài" này từ chối nhìn vào khiếm khuyết của mình. Collins nói: chuỗi của hàng tạp hóa của công ty từ-tốt-tới-vĩ-đại Kroger không tránh né mà nhìn thẳng vào những dấu hiệu nguy hiểm vào năm 1970 – những dấu hiệu cho thấy các cửa hàng tạp hóa truyền thống đang dần trở nên "tuyệt chủng". Trong khi đó, đối thủ của Kroger, A&P, đã từng là công ty bán lẻ lớn nhất thế giới, lại lờ đi những dấu hiệu ấy. Ví dụ, khi A&P mở một loại cửa hàng mới, một siêu thị chẳng hạn, nếu cửa hàng đó gặt hái được nhiều thành công hơn loại hình cửa hàng cũ, họ sẽ đóng nó lại. Đây không phải là thứ họ muốn thấy. Ngược lại, Kroger loại bỏ hoặc thay đổi từng cửa hàng một trong số những cửa hàng không còn phù hợp với loại hình siêu thị mới và tới cuối năm 1990, nó đã trở thành chuỗi cửa hàng tạp hóa số một cả nước (Mỹ).

CEO VÀ NHỮNG CÁI TÔI KHỔNG LỒ

Tại sao hai từ *CEO* và *Cái tôi khổng lồ* gần như lúc nào cũng đi liền với nhau? Nếu những người khiêm tốn với Tư Duy Phát Triển là những người dẫn dắt thực thụ, tại sao rất nhiều công ty lại đi tìm kiếm những vị lãnh đạo có sự tự tin thái quá – ngay cả khi những người ấy quan tâm tới bản thân nhiều hơn là tới công ty?

Hãy trách Iacocca. Theo như James Surowiecki đã viết trong tờ *Slate,* sự trỗi dậy của Iacocca đánh dấu một bước ngoặt cho các doanh nghiệp của Mỹ. Trong suy nghĩ của công chúng, *CEO* nghĩa là "một người lãnh đạo cổ hủ, được đối xử như ông hoàng, nhưng lại nhạt toẹt và không có gì nổi bật". Iacocca đã thay đổi định nghĩa đó. Các nhà báo kinh tế bắt đầu gọi những nhà điều hành là "J.P Morgan tiếp theo" hay "Henry Ford thứ hai". Và những nhà điều hành có Tư Duy Cố Định bắt đầu khao khát những mỹ từ đó.

Surowiecki thậm chí còn cho rằng những vụ scandal gần đây ở các doanh nghiệp bắt nguồn tự sự thay đổi này, bởi khi xu hướng này được nhân rộng, các CEO được tôn lên như những người hùng. Nhưng những người chỉ biết vuốt ve cái tôi và tìm kiếm thứ gì đó giúp tăng sự tự tin trong họ thường không phải là những người quan tâm tới việc nuôi dưỡng sự trường tồn cho công ty.

Có thể Iacocca chỉ là một người đầy nhiệt huyết, và, giống loại nhạc Rock and Roll, bị đổ lỗi làm nền văn minh đi xuống. Điều đó có công bằng không? Hãy cùng thử phân tích ông kĩ hơn. Và nhìn cả vào những CEO có chung lối Tư Duy Cố Định khác: Albert Dunlap của Scott Paper và Sunbeam; Jerry Levin và Steve Case của AOL Time Warner; và Kenneth Lay và Jeffrey Skilling của Enron.

Bạn sẽ thấy rằng họ luôn bắt đầu với niềm tin rằng một số người vốn đã xuất chúng; họ luôn cần phải chứng tỏ và thể hiện sự xuất chúng đó; thay vì tập trung vào việc bồi dưỡng nhân viên, họ sử dụng nhân viên của họ để thỏa mãn nhu cầu này; và tất cả họ đều đi tới bước cuối cùng là dùng cả công ty để nuôi dưỡng sự thèm khát ấy. Tư Duy Cố Định giúp chúng ta hiểu những cái tôi khổng lồ này từ đâu ra, cách thức hoạt động thế nào, và tại sao chúng lại có tính chất tự hủy diệt như vậy.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO VỚI TƯ DUY CỐ ĐỊNH TRONG THỰC TẾ

IACOCCA: TÔI LÀ MỘT NGƯỜI HÙNG

Warren Bennis, chuyên gia về khả năng lãnh đạo, đã nghiên cứu những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công nhất thế giới. Những vị lãnh đạo này nói rằng họ ban đầu không có mục tiêu trở thành lãnh đạo. Họ cũng không quan tâm tới việc phải chứng tỏ bản thân. Họ chỉ đơn giản là làm những gì họ yêu thích – với nguồn động lực và nhiệt huyết lớn lao – và đó là điều đưa họ tới vị trí họ đang có.

Iacocca lại không như vậy. Mặc dù ông có yêu ngành công nghiệp ô tô, nhưng trên tất cả, ông khao khát trở thành ngôi sao sáng ở Ford. Ông khao khát nhận được sự chấp nhận của Henry Ford II để được tiếp quản chuỗi văn phòng *hoàng gia*. Iacocca có những tiêu chí mà ông tự đề ra để đánh giá bản thân mình, những thứ chứng tỏ ông là một-ai-đó. Tôi dùng từ "hoàng gia" là bởi, theo lời Iacocca kể, Glass House, tên của các trụ sở chính của Ford, giống như một cung điện, và Henry Ford là một vị vua. "Nếu Henry là một vị vua, thì tôi chính là hoàng tử kế thừa." "Tôi là người kế nhiệm của Bệ Hạ." "Tất cả chúng tôi đang sống một cuộc sống vương giả. Chúng tôi còn cao cấp hơn cả những gì được gọi là đẳng cấp – đẳng cấp hoàng gia… Những nhân viên chạy bàn ngoài kia suốt ngày phải chạy đi chạy lại, còn chúng tôi thì ăn trưa cùng nhau trong phòng ăn của các nhà điều hành... Những miếng phi-lê cá từ tận Dover ở Anh được vận chuyển về đây hàng ngày."

Iacocca đạt được nhiều thành tựu đáng kể ở Ford, như nuôi dưỡng và phát triển dòng xe Ford Mustang, và ông mơ ước được trở thành vị CEO kế nhiệm Henry Ford. Nhưng Henry Ford lại có những ý kiến khác, và trước

sự bất ngờ và tức giận của Iococca, Henry từ từ đào thải Iacocca. Thật thú vị khi thấy Iacocca vẫn còn cảm thấy sốc và hận Henry Ford sau chuyện này, khi chính ông đã từng chứng kiến Henry Ford sa thải những người giỏi nhất. Ông biết thế giới doanh nghiệp hoạt động ra sao. Vậy nhưng Tư Duy Cố Định lại làm lu mờ đi tầm nhìn của ông: “Tôi luôn bị ám ảnh với suy nghĩ rằng tôi *khác biệt*, tôi *thông minh hơn* hay *may mắn hơn* những người khác. Tôi chưa bao giờ nghĩ điều như vậy sẽ xảy ra với tôi”.

Niềm tin vào sự xuất chúng sẵn có đã làm ông mờ mắt. Và giờ, hiệu ứng phụ của Tư Duy Cố Định bắt đầu thấm vào Iacocca. Ông không biết có phải Henry Ford đã nhìn ra khuyết điểm gì của mình không. Biết đâu thực ra ông chả tài giỏi gì cả. Và đó là lý do vì sao ông không thể vượt qua được chuyện này. Nhiều năm sau đó, người vợ thứ hai khuyên ông nên quên chuyện đó đi: “Anh không thấy rằng điều Henry Ford làm với anh thực ra là giúp anh. Bị sa thải bởi Ford là thứ đưa anh tới thành công. Anh giàu có hơn, nổi tiếng hơn và có quyền lực hơn là nhờ Henry Ford. Anh nên cảm ơn ông ta mới phải.” Không lâu sau đó, Iacocca ly dị vợ.

Vậy là vị vua đã từng đánh giá ông là tài giỏi và xứng đáng giờ lại vứt bỏ ông như một kẻ đầy-thiếu-sót. Với ý chí mạnh mẽ, Iacocca tự trao cho mình nhiệm vụ to lớn là cứu lại thể diện, và cùng với đó, là cứu lại Chrysler Motors. Chrysler, đã từng là một đối thủ mạnh của Ford, đang ở bờ vực thẳm. Nhưng khi Iacocca trở thành vị CEO mới của công ty, ông đã nhanh chóng tuyển lựa đúng người cho đúng việc, đưa ra những mẫu xe mới và vận động hành lang để xin những khoản nợ hỗ trợ. Chỉ vài năm sau khi bị sa thải từ Ford, ông đã có thể có cho mình một cuốn tiểu sử không thể thành công hơn, và trong đó, ông tuyên bố: “Tôi là một người hùng!”

Tuy nhiên, không lâu sau đó, Chrysler lại gặp phải rắc rối. Tư Duy Cố Định của Iacocca không chịu ngồi yên. Ông lại muốn chứng tỏ sự vĩ đại của

mình – chứng tỏ với bản thân, với Henry Ford, với cả thế giới – càng ngày phạm vi càng rộng hơn. Ông dùng hết thời gian ở công ty vào những thứ đề cao hình ảnh của ông trước công chúng, và ông dùng tiền của công ty để gây ấn tượng với phố Wall Street và tăng giá trị chứng khoán của Chrysler. Ông đã chọn làm những điều đó thay vì đầu tư vào những mẫu thiết kế xe mới hay cải tiến quy trình sản xuất để giúp công ty giữ được lợi nhuận trong thời gian dài.

Ông cũng quan tâm tới việc lịch sử sẽ nhớ về ông thế nào. Nhưng ông không điều hướng mối quan tâm này tới việc xây dựng công ty. Mà ngược lại, theo lời của một trong những người viết tiểu sử về ông, ông đã quá lo lắng rằng cấp dưới của ông sẽ giành hết công lao của ông ở những mẫu thiết kế thành công mới, vì thế ông từ chối thừa nhận họ. Khi Chrysler đang xuống dốc, ông lo lắng rằng những người cấp dưới sẽ được tôn vinh lên thành những người cứu rỗi, vì vậy ông sa thải họ. Ông lo sợ rằng tên ông sẽ bị xóa sổ khỏi lịch sử của Chrysler, nên ông cố bám trụ ở vị trí CEO dù cho nhiệm kỳ của ông đã kết thúc từ lâu.

Iacocca có một cơ hội vàng để tạo ra sự khác biệt, để lưu truyền lại một đế chế vững vàng. Ngành công nghiệp ô tô ở Mỹ lúc đó đang phải đối mặt với thách thức lớn nhất từ trước tới giờ. Những chiếc xe nhập khẩu từ Nhật Bản đang dần chiếm lấy thị trường Mỹ. Lý do rất đơn giản: chúng trông đẹp hơn và chạy tốt hơn. Các nhân viên của Iacocca đã làm một cuộc nghiên cứu rất kỹ lưỡng về đối thủ Honda, và đưa ra những lời gợi ý không thể tốt hơn.

Nhưng thay vì đón nhận thử thách và sản xuất ra những chiếc xe tốt hơn, Iacocca, với Tư Duy Cố Định, lại đưa ra những lý do viện cớ và những lời đổ lỗi. Ông trở nên dễ nóng giận, nhổ ra những lời phỉ báng những sản phẩm đến từ Nhật Bản và yêu cầu chính phủ Mĩ đánh thuế và đặt ra giới hạn cho số lượng xe nhập vào. Trong một bài báo chỉ trích Iacocca, tờ *The*

New York Times viết: “Giải pháp ở đây phải nằm ở việc đưa ra những chiếc xe tốt hơn cho đất nước, không phải ở việc dìm hàng đối thủ Nhật Bản xuống.”

Trong công ty, Iacocca cũng không còn là một nhà lãnh đạo nữa. Ông đã trở thành một kẻ biệt lập, một kẻ chuyên chế nhỏ nhăn, hay trừng phạt cấp dưới, giống như những gì ông đã miêu tả về Henry Ford. Không những ông sa thải những người quan trọng với ông, ông còn không quan tâm tới việc thưởng cho những nhân viên đã cống hiến rất nhiều cho công ty. Ngay cả khi công ty đạt được rất nhiều lợi nhuận, ông cũng không có ý định chia sẻ chúng cho nhân viên. Lương của họ vẫn thấp và điều kiện làm việc của họ vẫn nghèo nàn. Vậy nhưng ngay cả khi Chrysler đang ngập trong khó khăn, Iacocca vẫn giữ một lối sống xa hoa. Ông đã dùng 2 triệu đô để nâng cấp tòa biệt thự của ông ở Waldorf, New York.

Cuối cùng, khi vẫn còn đủ thời gian để cứu lấy Chrysler, ban giám đốc điều hành quyết định dần đào thải Iacocca. Họ cho ông một khoản lương hưu đáng kể, định làm mờ mắt ông về nhiều cơ hội sở hữu chứng khoán, và vẫn cho ông những lợi ích doanh nghiệp hấp dẫn. Nhưng ông đã bị cơn giận dữ lấn át, nhất là khi ông thấy người tiếp quản công ty ngay sau ông đã điều hành công ty rất tốt. Vì thế, với mục đích muốn lấy lại ngai vàng, ông đã tham gia vào một vụ thôn tính với tâm ý thù địch, một vụ mua bán gây nguy hiểm cho tương lai của Chrysler. Với nhiều người, việc Iacocca đặt cái tôi của ông lên trước thành công của công ty là điều không phải bàn cãi.

Iacocca sống với Tư Duy Cố Định. Mặc dù xuất phát điểm của ông là tình yêu với ngành công nghiệp ô tô và những phát kiến vĩ đại, khao khát phải chứng tỏ của ông bắt đầu trở nên to lớn hơn, dần dần giết chết sự vui thú và dập tắt sự sáng tạo trong ông. Thời gian trôi qua, ông dần trở nên

không còn muốn cạnh tranh nữa. Ông bắt đầu dùng tới những vũ khí kinh điển của một Tư Duy Cố Định – đổ lỗi, viện cớ, và sự dè dặt của các nhà phê bình và đối thủ.

Và, cũng giống như những trường hợp có Tư Duy Cố Định khác, chính bởi những "vũ khí" ấy, Iacocca đã đánh mất đi sự công nhận mà ông đang tìm kiếm.

Khi sinh viên trượt một bài kiểm tra hay vận động viên thua trong trận đấu, thất bại ấy nói với họ rằng họ đã phạm sai lầm. Nhưng quyền lực của vị trí CEO cho phép những người ở cương vị này tạo ra một thế giới chỉ xoay quanh một mục đích duy nhất là thỏa mãn nhu cầu được công nhận của họ. Nó cho phép những người này lựa chọn những người xung quanh mình – những người chỉ đem lại những tin tốt về sự hoàn hảo của họ cũng như về tương lai xán lạn cho công ty, lơ đi những dấu hiệu nguy hiểm đang cận kề. Đây là căn bệnh CEO và là mối nguy hiểm của Tư Duy Cố Định.

Gần đây tôi nghĩ rằng bệnh CEO của Iacocca đã dần có những chuyển biến tích cực. Ông gây quỹ (và làm từ thiện rất nhiều tiền từ tiền túi của mình) cho những nghiên cứu sáng tạo chữa bệnh tiểu đường. Ông đang tiến hành những dự án tạo ra những phương tiện thân thiện với môi trường. Có lẽ, khi đã từ bỏ nhiệm vụ phải chứng tỏ bản thân mình, ông đã tìm thấy những gì ông thực sự trân trọng.

ALBERT DUNLAP: TÔI LÀ MỘT NGÔI SAO

Albert Dunlap đã cứu lấy những công ty tưởng-như-đã-chết, mặc dù tôi không chắc *cứu* là từ chính xác để miêu tả. Ông không chuẩn bị cho họ để phát triển trong tương lai. Ông chuẩn bị cho họ để ngay lập tức có lợi nhuận, ví dụ như sa thải hàng ngàn công nhân viên. Đúng là ông đã gặt hái được rất nhiều lợi nhuận: ông nhận được một trăm triệu đô la từ việc xoay

vòng vốn và bán công ty Scott Paper. 1 trăm triệu đô trong vòng hơn 1 năm rưỡi làm việc. “Tôi có xứng đáng với điều đó không? Hẳn nhiên rồi. Tôi là ngôi sao sáng trong lĩnh vực này, như Michael Jordan trong bóng rổ và Bruce Springsteen trong rock ‘n’ roll vậy.”

Iacocca luôn giả vờ ba hoa về tinh thần đồng đội, sự quan trọng của những nhân viên cấp dưới, và những điều nhỏ nhặt khác. Albert Dunlap còn không thèm làm điều đó: “Nếu bạn đã vào thương trường, bạn chỉ cần quan tâm tới một việc duy nhất – kiếm tiền.”

Ông tự hào kể lại một sự việc xảy ra tại một buổi gặp mặt nhân viên ở Scott Paper. Một người phụ nữ đứng dậy và hỏi: “Giờ đây công ty đang phát triển rất tốt, có lẽ chúng ta nên mở lại các quỹ từ thiện chăng?” Ông trả lời “Nếu cô muốn tự bỏ tiền túi ra để tiền thiện thì đó là việc của cô, và tôi ủng hộ việc đó. Nhưng công ty là phải kiếm tiền… nói ngắn gọn, câu trả lời là: Không!”

Tôi không phủ nhận kinh doanh là để kiếm tiền, nhưng điều tôi muốn hỏi ở đây là: Tại sao Dunlap lại quá tập trung vào nó như vậy?

Theo lời của ông, đó là vì “Tạo ra dấu ấn với thế giới là trọng tâm của sự tự tin đối với tôi, giống như một đứa bé cố chứng tỏ rằng nó xứng đáng được yêu thương vậy… Tới tận ngày hôm nay, tôi vẫn muốn làm điều đó hết lần này tới lần khác.” Và nếu ông phải chứng tỏ bản thân mình, ông cần có một thước đo nào đó. Sự hài lòng của nhân viên hay trách nhiệm với cộng đồng hay các quỹ từ thiện chưa phải là những thước đo đủ lớn. *Sự vĩ đại* của ông không thể bị tóm gọn lại bằng một con số được. Và ông đã chọn lợi nhuận của cổ đông để thể hiện giá trị của mình.

Chính ông từng nói, “Thuật ngữ được nghe thấy nhiều nhất trong các cuộc họp hội đồng ngày nay là stakeholder”. Thuật ngữ này bao gồm các

nhân viên, cộng đồng, và các công ty khác, ví dụ như nhà cung cấp, có liên quan tới công ty.

Dunlap không quan tâm tới sự phát triển về mặt lâu dài. Việc thực sự tìm hiểu về một công ty và tìm ra cách giúp nó phát triển không dạo lên trong ông khúc tráng ca của một người hùng. “Dần dần, tôi đi tới đâu cũng cảm thấy chán chường.” Trong cuốn sách về ông, có một chương tên là “Gây ấn tượng với các nhà phân tích” nhưng không có một chương nào bàn luận về cách làm một doanh nghiệp thành công. Nói cách khác, cuốn sách ấy là sân khấu để Dunlap phô bày sự tuyệt vời của mình.

Năm 1996, Dunlap mua lại Sunbeam. Vẫn với phong cách “Chainsaw Al”[3] kinh điển của mình, ông đóng hoặc mua lại 2/3 số nhà máy của Sunbeam và sa thải một nửa số nhân viên của công ty (6 ngàn). Tréo ngoe thay, giá cổ phiếu của Sunbeam lại tăng quá cao, khiến kế hoạch bán lại công ty này của ông bị đổ bể, vì không ai đủ sức mua lại với giá trên trời như thế. Vậy là ông lại phải đứng ra điều hành công ty này. Tức là phải đem lại lợi nhuận, hoặc chí ít là trông-như-có-vẻ có lợi nhuận. Nhưng thay vì nhờ cậy sự giúp đỡ từ đội ngũ nhân viên hay tự mình học xem phải làm những gì, ông tự thổi phồng doanh thu, sa thải những ai nghi ngờ ông, và che giấu các nhà đầu tư về việc công ty đang trong tình hình vô cùng khó khăn.

Chỉ sau chưa đầy 2 năm kể từ khi ông tuyên bố “Tôi là một ngôi sao” trong cuốn sách của mình, Dunlap đổ vỡ và bị sa thải. Khi ông rời đi, Sunbeam bị điều tra bởi Ủy ban chứng khoán và sàn giao dịch Mỹ và được dự đoán là sẽ không thực hiện được nghĩa vụ trả lãi cho món nợ ngân hàng 1,7 tỉ đô.

Dunlap thực sự đã hiểu sai về Michael Jordan và Bruce Springsteen (2 người mà ông đã từng tự so sánh bản thân với họ). Cả hai ngôi sao này đạt được vinh quang và giữ vững vị trí đỉnh cao bởi họ không ngừng nhìn lại bản thân, đối mặt với thử thách, và luôn bước xa hơn. Al Dunlap nghĩ rằng ông ta vốn đã xuất sắc, vì thế ông đã từ chối việc hỏi hỏi – thứ vốn đã có thể giúp ông thành công.

NHỮNG CHÀNG TRAI THÔNG MINH NHẤT LỚP

Ken Lay, người sáng lập công ty, chủ tịch hội đồng quản trị, CEO của Enron, tự nhận mình có tầm nhìn rộng lớn. Theo Bethany McLean và Peter Elkind, tác giả của cuốn sách *The Smartest Guys in the Room (tạm dịch: Những chàng trai thông minh nhất lớp),* Lay xem thường chính những người giúp công ty vận hành trơn tru, giống như một vị vua khinh thường những người hầu của mình vậy. Ông xem thường Rich Kinder, chủ tịch của Enron, người đã rất vất vả để đảm bảo công ty luôn đạt được những chỉ tiêu đề ra. Kinder là người giúp cho Lay được sống một lối sống xa hoa. Kinder cũng là người duy nhất trong ban quản trị luôn đặt ra những câu hỏi như "Liệu chúng ta có đang ngủ quên trên chiến thắng không?"

Nhiệm kỳ của Kinder có hạn. Nhưng bằng sự sáng suốt và tinh anh của mình, khi ông rời đi, Kinder đã sắp xếp để mua lại một thứ vô cùng giá trị của Enron – những đường ống điện, thứ tài sản mà Enron chưa bao giờ thèm ngó ngàng tới. Tới giữa năm 2003, công ty của Kinder đã có giá trị thị trường lên tới 7 tỉ đô la.

Ngay cả khi Lay chỉ biết mỗi bản thân mình và chăm chút cho lối sống vương giả của mình, ông vẫn muốn được mọi người xem là một người "tốt và biết nghĩ cho người khác" với một sự tôn trọng và đạo đức đáng ngưỡng mộ. Khi Enron đang "hút máu" người tiêu dùng, ông vẫn viết thư

cho nhân viên "Tàn nhẫn, vô cảm, kiêu ngạo, những thứ đó không thuộc về công ty này… Chúng ta làm việc với khách hàng và đối tác theo cách cởi mở nhất, trung thực nhất, chân thành nhất." Cũng giống như Iacocca và những người khác, vẻ bề ngoài – thường là khi bị nhìn bởi phố Wall Street (để thu hút nhà đầu tư) – là điều quan trọng nhất. Còn thực tế ra sao không cần quan tâm.

Ngay cạnh Lay khi đó là Jeff Skilling, người kế nhiệm Rich Kinder vào chức chủ tịch và COO (Giám đốc Điều hành) và sau đó là CEO (Tổng giám đốc). Skilling không chỉ thông minh, mà còn được những người khác nhận xét là "người thông minh nhất tôi từng gặp", "một trí tuệ siêu phàm". Tuy nhiên, ông lại dùng trí tuệ tuyệt vời đó để uy hiếp người khác. Ông thường xuyên nghĩ mình thông minh hơn người, ông đối xử với mọi người xung quanh rất hà khắc. Và bất cứ ai không đồng

ý với quan điểm của ông đều bị ông cho là "ngu dốt". Khi một vị giám đốc điều hành khác, một người có những kĩ năng quản lý tuyệt vời, được yêu cầu giúp đỡ Skilling

khi ông đang trong giai đoạn khó khăn, Skilling coi thường người ấy: "Ron thật là đần độn". Khi những nhà phân tích tài chính hay những thương nhân phố Wall yêu cầu Skilling đưa ra những lời giải thích rõ ràng hơn, ông đối xử với họ như thể họ là những kẻ ngu dốt. "Giải thích như vậy là rõ quá rồi còn gì. Làm sao mà các ông lại không hiểu được cơ chứ?" Phần lớn những lần như vậy, những người phố Wall, để giữ thể diện, đành giả vờ rằng họ hiểu chúng.

Với sự trí tuệ của mình, Skilling có một niềm tin mãnh liệt vào những ý tưởng của mình. Ông tin tưởng chúng tới nỗi ông thậm chí còn cho rằng Enron đã có thể có được lợi nhuận khi ông và đội ngũ của ông mới chỉ nghĩ

ra ý tưởng tạo ra lợi nhuận. Đây là sự phát triển mang tính cực đoan của Tư Duy Cố Định: *Sự thiên tài của tôi không chỉ định nghĩa và minh chứng cho bản thân tôi. Nó còn định nghĩa và là minh chứng cho cả công ty. Nó là thứ tạo ra giá trị. Sự thiên tài của tôi chính là lợi nhuận.*

Và trong thực tế, đó là cách Enron vận hành. Theo những gì McLean và Elkind tìm được, Enron đã khai trước "hàng triệu đô la lợi nhuận cho một doanh nghiệp trước khi nó tạo ra được một đồng trong doanh thu thực tế." Đương nhiên, sau mánh khóe đó, không ai nghĩ tới việc cố gắng đẩy doanh thu thực tế lên. Việc đó *quá tầm thường*. Vì vậy, thường thì lợi nhuận thực sự đã không xảy ra. Nếu thiên tài đồng nghĩa với lợi nhuận, thì việc Enron luôn có những vụ cạnh tranh nội bộ tiêu tốn tới hàng triệu đô là điều hợp lý – ít nhất là với họ. Amanda Martin, một nhân viên điều hành của Enron, nói "Đạp được lên trên người khác là dấu hiệu của sự sáng tạo và vĩ đại."

Skilling không những nghĩ ông thông minh hơn người khác, mà cũng giống như Iacocca, ông còn nghĩ mình may mắn hơn. Theo những nhân viên trong công ty, ông nghĩ rằng ông sẽ luôn gặp may. Tại sao ông phải sợ xui xẻo chứ? Chả có việc gì không ổn cả. Skilling vẫn không chịu thừa nhận rằng có điều gì đó không đúng đang xảy ra. Đơn giản là cả thế giới này đều ngu dốt.

KHI MỘT NÚI CÓ HAI HỔ

Cũng chính những thiên tài như vậy đã suýt chút nữa làm sụp đổ AOL và Time Warner. Steve Case của AOL và Jerry Levin của Time Warner là hai CEO có Tư Duy Cố Định đã muốn sát nhập hai công ty này lại. Bạn có thể đoán điều gì sẽ xảy ra không?

Case và Levin có rất nhiều điểm chung. Cả hai đều cố chấp với sự thông minh tuyệt vời mà họ vốn có. Cả hai đều dùng nó để đe dọa người khác. Và cả hai đều được biết đến như những người thường xuyên tranh công của người khác. Là những thiên tài, cả hai đều không muốn nghe những lời phàn nàn, và cả hai đều sẵn sàng sa thải những nhân viên không thuận theo những luật lệ trong cái thế giới lý tưởng họ tạo ra.

Khi cuộc sát nhập được tiến hành, AOL đang ngập trong nợ nần, nhiều tới nỗi công ty sau sát nhập rất có thể sẽ phá sản ngay lập tức. Có thể bạn sẽ nghĩ, hai vị CEO này sẽ cùng hợp tác với nhau, cùng huy động mọi tài nguyên để cứu lấy công ty mà họ vừa tạo ra. Nhưng không, Levin và Case lại đấu đá lẫn nhau để tranh giành quyền lực cá nhân.

Levin là người thua cuộc đầu tiên. Nhưng Case, sau khi chiến thắng, vẫn không cố tìm cách cứu lấy công ty. Khi vị CEO mới, Richard Parsons, cử người xuống để giúp AOL, Case đã kịch liệt phản đối. Giống Iacocca, thà để công ty sụp đổ còn hơn có người nào ngồi lên ngai vàng của ông. Khi Case được "khuyên" nên nghỉ việc, ông đã cực kỳ tức giận. Giống Iacocca, ông chối bỏ mọi trách nhiệm về những vấn đề của công ty và thề sẽ trả thù những ai đã chống lại ông.

Chính bởi những vị thiên tài kia, AOL Time Warner lỗ tới gần 100 tỉ đô la vào cuối năm 2002. Đó là cú lỗ lớn nhất trong một năm trong lịch sử nước Mĩ.

VÔ ĐỊCH VÀ XỨNG ĐÁNG

Iacocca, Dunlap, Lay và Skilling, Case and Levin. Họ là những minh chứng sống cho những gì sẽ xảy ra khi những người có Tư Duy Cố Định được đặt vào vị trí điều hành công ty. Trong mỗi trường hợp, một người đàn ông tài ba lại đặt công ty vào tình thế nguy hiểm vì giá trị bản thân và ngôi vị của

anh ta quan trọng hơn tất cả những thứ khác. Họ không phải là những người xấu. Họ vốn không có ý làm hại ai. Nhưng tại những thời điểm tối quan trọng, họ lại chọn những thứ làm họ cảm thấy bên ngoài có vẻ là tốt thay vì những thứ sẽ giúp công ty hoàn thành những mục tiêu dài hạn. Đổ lỗi cho người khác, che giấu lỗi lầm, đẩy giá trị cổ phiếu lên, coi thường đối thủ và những chỉ trích, tấn công những kẻ yếu thế hơn – đây là những việc làm kinh điển của những người này.

Điều thú vị ở đây là họ càng đẩy công ty gần tới bờ vực thẳm, họ lại càng cảm thấy họ mạnh mẽ hơn, bất khả chiến bại hơn. Trong rất nhiều trường hợp, họ đang phải quản lý một công ty trong một thị trường vô cùng cạnh tranh, liên tục phải đối mặt với những công kích từ đối thủ. Nhưng họ lại chọn sống trong một thế giới khác.

Đó là một thế giới chỉ có sự vĩ đại và sự xứng đáng của cá nhân họ. Kenneth Lay tìm kiếm quyền lực trong địa vị. Ngay cả khi ông đã kiếm được hàng triệu đô một năm từ tiền bồi thường của Enron, ông vay rất nhiều khoản vay cho mục đích cá nhân từ công ty, đẩy hợp đồng cho người nhà của ông, nhận người thân vào làm việc, và dùng phi cơ của công ty cho những chuyến đi gia đình. Ngay cả trong những năm tồi tệ của Chrysler, Iacocca đứng ra tổ chức những bữa tiệc Giáng Sinh hào nhoáng cho những người đứng đầu công ty. Và ở mỗi bữa tiệc, như một vị vua, ông tự thưởng cho mình những món quà đắt tiền, những thứ được trả bằng tiền của những giám đốc điều hành dưới chướng ông. Nói về những nhà điều hành ở AOL, một cựu nhân viên nói “Họ luôn nghĩ họ có quyền làm mọi thứ họ muốn.”

Khi những người lãnh đạo này chìm đắm trong lối sống xa hoa, vây quanh mình bởi những kẻ nịnh bợ luôn ngợi ca những “phẩm chất” của họ, và lờ đi những sai lầm, chả trách họ cảm thấy mình vô địch. Tư Duy Cố Định của họ tạo ra một vương quốc diệu kỳ nơi mà sự xuất chúng và hoàn

hảo của vị vua luôn được tôn vinh. Trong lối tư duy đó, họ cảm thấy mọi giấc mơ đều đã thành hiện thực. Tại sao họ lại muốn bước ra khỏi vương quốc đó để phải đối mạt với sự thật xấu xí của những lỗi lầm và khiếm khuyết cơ chứ?

Trong cuốn sách *High Flyers,* Morgan McCall chỉ ra rằng, "Thật không may, con người ta thường *thích* những thứ gây cản trở sự tiến bộ của họ… Họ thích sử dụng sức mạnh để nhanh chóng có được những kết quả thật lớn, ngay cả khi… họ không phát triển được kĩ năng mới nào – những kĩ năng mà họ có thể cần trong tương lai. Người ta thích tin rằng họ tài giỏi như những lời ngợi ca của mọi người… và không coi trọng những điểm yếu của họ - điều mà họ đáng lẽ nên làm. Người ta không thích nghe tin xấu và những lời chỉ trích… Có một sự rủi ro lớn trong việc rời bỏ thứ mà một người đã làm rất tốt để tiến tới hoàn thiện một kĩ năng mới". Và Tư Duy Cố Định còn khuếch đại rủi ro ấy lên nhiều lần nữa.

NHỮNG NGƯỜI SẾP TÀN ĐỘC

McCall cho rằng, khi những người lãnh đạo cảm thấy họ sinh ra đã giỏi hơn người khác, họ có thể sẽ bắt đầu tin rằng, những nhu cầu hay cảm giác của những người yếu kém hơn mình không đáng để mình quan tâm. Không ai trong số những nhà lãnh đạo có Tư Duy Cố Định quan tâm tới cấp dưới, và rất nhiều người trong số họ coi thường ra mặt những ai ở thứ bậc thấp hơn trong thang cấp bậc ở công ty. Điều này dẫn tới điều gì? Với vỏ bọc là "giữ cho mọi người ở đúng vị trí của mình", những người lãnh đạo này có thể sẽ đối xử bất công, thậm chí tàn nhẫn với nhân viên.

Iacocca đã dùng những chiêu hết sức đau đớn với những nhà điều hành của ông ta để đe dọa họ. Jerry Levin của Time Warner được đồng

nghiệp ví như vị vua tàn bạo của Rome Cligula. Skilling nổi tiếng với những ngược đãi phi lý với những người kém thông minh hơn ông.

Harvey Hornstein, một chuyên gia về khả năng lãnh đạo doanh nghiệp, viết trong cuốn sách *Brutal Bosses (tạm dịch: Những người sếp tàn độc)* rằng kiểu bạo hành này phản ảnh khao khát của người sếp: "để tăng cường cảm giác về quyền lực, sự tài giỏi, và giá trị bản thân, và cấp dưới là những người phải gánh chịu hậu quả."

Bạn có nhớ nghiên cứu của chúng tôi về những người có Tư Duy Cố Định luôn muốn so sánh họ với những người kém hơn họ không? Nguyên tắc ấy cũng giống với ở đây, nhưng có một sự khác biệt quan trọng: Những người sếp này có đủ quyền lực để *làm* người khác kém hơn họ. Và khi họ làm điều đó, họ cảm thấy tốt hơn về bản thân.

Hornstein miêu tả về Paul Kazarian, cựu CEO của Sunbeam-Oster như sau: ông ta tự gọi mình là "người cầu toàn", nhưng đó chỉ là tên gọi khác của "kẻ bạo hành" mà thôi. Ông ném đồ vào cấp dưới khi họ làm ông tức giận. Một hôm, nhân viên kế toán của công ty, sau khi làm Kazarian phật lòng, đã bị ném nguyên một hộp nước cam vào người.

Đôi khi nạn nhân là những người mà ông chủ của họ cho rằng họ có ít tài năng hơn. Điều này càng làm căng phồng sự xuất chúng của người lãnh đạo. Nhưng thường nạn nhân lại là những người giỏi nhất, bởi đó chính là những người đem lại mối đe dọa cho Tư Duy Cố Định của người sếp. Một kỹ sư trong một công ty chuyên chế tạo máy bay, khi được phỏng vấn bởi Hornstein, từng kể về người sếp cũ của anh ta: "Ông ta thường nhắm tới những người như bọn tôi – những người có chuyên môn cao. Nếu anh thực sự quan tâm tới năng suất làm việc của bọn tôi, đáng nhẽ anh sẽ không bắt

nạt những người đang làm việc hiệu quả nhất.” Nhưng nếu thứ bạn quan tâm lại là cảm giác hơn người, thì chắc chắn bạn sẽ làm điều đó.

Khi những người sếp cảm thấy bị lép vế, mọi thứ của công ty sẽ chỉ xoay quanh việc làm hài lòng sếp. Trong *Từ Tốt Tới Vĩ Đại*, Collins nói rằng trong rất nhiều những công ty thuộc nhóm so sánh (nhóm công ty không phát triển được lên cấp độ *vĩ đại,* hoặc lên được rồi nhưng lại rớt xuống), người lãnh đạo là thứ duy nhất mọi người phải quan tâm tới. “Giây phút mà một người lãnh đạo – chứ không phải là những mối nguy hiểm thực tế - trở thành nỗi lo lớn nhất mà mọi người ái ngại, bạn đã có công thức của sự sụp đổ, hoặc còn tệ hơn thế.”

Vào những năm 60-70, Ngân hàng Chase Manhattan được lãnh đạo bởi David Rocketfeller, một người lãnh đạo khá… gia trưởng. Theo như Collins và Porras đã viết trong *Built to Last,* các nhà quản lý ngày qua ngày phải sống trong nỗi sợ làm phật lòng ông ấy. Cuối mỗi ngày mới là lúc họ có thể thở phào nhẹ nhõm: “May quá. Một ngày nữa trôi qua và mình không bị gặp rắc rối gì.” Ngay cả khi thời cai trị của ông đã qua từ lâu rồi, nhưng những nhà quản lý cấp cao vẫn không dám đưa ra một

ý tưởng gì mới bởi “David có thể sẽ không thích nó”. Ray MacDonald của Burroughs, theo lời của Collins and Porras, từng chế giễu sai lầm của các nhà quản lý một cách công khai tới mức ông cấm tiệt họ đưa ra thêm phát kiến nào nữa. Kết quả là, ngay cả khi Burroughs đã vượt xa IBM trong thời kì đầu của ngành công nghiệp máy tính, công ty cuối cùng vẫn thua cuộc. Điều tương tự xảy ra với Texas Instruments, một công ty đi đầu khác trong những ngày đầu tiên của kỉ nguyên máy tính. Nếu họ cảm thấy không thích một màn thuyết trình nào đó, Mark Sheperd và Fred Bucy sẽ hò hét, đập bàn, xúc phạm người nói, và ném đồ đạc. Cũng từ đó mọi người bắt đầu mất đi sự tin tưởng vào công ty.

Khi những ông sếp trở nên gia trưởng và lạm dụng quyền lực, họ đặt tất cả mọi người vào Tư Duy Cố Định. Điều này có nghĩa rằng, thay vì học hỏi, phát triển, và đưa công ty tiến về phía trước, mọi người bắt đầu lo lắng về việc bị đánh giá. Bắt đầu bằng việc chính người sếp lo sợ bị đánh giá, và kết thúc bằng nỗi sợ của tất cả mọi người. Thật khó để có thể sự khích lệ và sáng tạo có chỗ đứng trong một công ty với Tư Duy Cố Định.

NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO CÓ TƯ DUY PHÁT TRIỂN

Andrew Carnegie từng nói "Tôi ước trong bài văn tế về tôi, người ta sẽ viết: "Đây là một người đàn ông đủ thông minh để thuê lại những người biết nhiều hơn chính ông ta."

Tư Duy Cố Định tạo nên một bầu không khí cứng nhắc và ngột ngạt. Ngay cả khi những người này hay phải bay qua lại các nước, hay được gặp gỡ nhiều người nổi tiếng, thế giới của họ dường như vẫn rất nhỏ bé và tù túng – bởi tâm trí họ luôn chỉ nghĩ tới một điều duy nhất: *Hãy công nhận tôi đi!*

Khi bạn bước vào thế giới của những người lãnh đạo có Tư Duy Phát Triển, mọi thứ đều khác biệt. Nó sáng sủa hơn, rộng lớn hơn, nó đầy ắp năng lượng và những cơ hội. Bạn có thể sẽ nghĩ, *Ồ, hẳn là sẽ vui lắm đây!* Chưa bao giờ tôi nghĩ tới việc điều hành một công ty, nhưng khi tôi học về những gì những nhà lãnh đạo này đã làm, việc đó nghe như là việc thú vị nhất thế giới.

Tôi đã chọn ra 3 trong số các vị lãnh đạo này để nghiên cứu, để có một sự so sánh tương phản với những người có Tư Duy Cố Định. Tôi chọn Jack Welch của General Electric bởi anh ta là một người khá kiêu ngạo nhưng lại luôn kiểm soát cái tôi của mình – không phải một người có Tư Duy Phát Triển ngay từ đầu đã khiêm tốn, thẳng thắn. Và tôi chọn Lou Gerstner (người đã nhảy vào và vực dậy lại IBM) và Anne Mulcahy (người phụ nữ đã hồi sinh Xerox) để đối lập với Alfred Dunlap, một chuyên gia vực lại công ty khác.

Jack Welch, Lou Gerstner, và Anne Mucahy đều rất tuyệt vời bởi họ đã thay đổi hoàn toàn diện mạo của công ty. Họ làm điều đó bằng cách xóa

bỏ Tư Duy Cố Định và thay thế vào đó bằng một nền văn hóa của Tư Duy Phát Triển và tình đồng đội. Gerstner và IBM như là phiên bản Tư Duy Phát Triển của Enrol vậy.

Với Tư Duy Phát Triển, những nhà lãnh đạo này bắt đầu bằng việc tin vào tiềm năng và sự phát triển cá nhân – cả của chính họ lẫn của những người khác. Thay vì sử dụng công ty như một công cụ khuếch trương cái tôi của mình, họ dùng nó như một bộ máy của sự phát triển – cho bản thân, cho nhân viên, và cho cả công ty.

Warren Bennis từng nói rằng có quá nhiều người lãnh đạo có động lực để làm việc nhưng lại không đi tới đâu. Những người này thì khác. Họ không quan tâm tới sự vương giả. Họ quan tâm tới hành trình – một hành trình náo nhiệt chứa nhiều bài học mới, ý tưởng mới, con người mới.

JACK: LẮNG NGHE, GHI NHẬN, BỒI DƯỠNG

Khi Jack Welch thâu tóm lại GE năm 1980, công ty lúc đó được định giá vào khoảng

14 tỉ đô la. 20 năm sau, nó được định giá lại bởi phố Wall với mức giá 490 tỉ đô la.

Tại thời điểm đó, đây là công ty có giá trị nhất trên thế giới. Tạp chí *Fortune* gọi Welch là "CEO được nhiều người ngưỡng mộ, nghiên cứu và bắt chước theo nhất thời đại... Ảnh hưởng về mặt kinh tế của ông lớn tới mức không thể đếm được, nhưng nó chắc chắn lớn hơn gấp nhiều lần những gì GE đã làm được."

Nhưng với tôi, điều ấn tượng hơn cả là một lời bình luận trong tờ *The New York Times* viết bởi Steve Bennett, CEO của Intuit. "Tôi học từ Jack Welch việc bồi dưỡng nhân viên khi còn làm ở General Electric… Anh ấy

tới thẳng chỗ những nhân viên cấp thấp nhất để tìm xem có gì đang xảy ra. Vào những năm 1990, thi thoảng tôi lại thấy anh ta trong nhà máy sản xuất tủ lạnh ở Louisville… Anh tới tận chỗ các nhân công lắp ráp và nghe phản hồi của họ. Tôi cũng thường làm tương tự với các nhân viên của tôi. Và tôi học điều đó từ Jack.”

Lời chia sẻ này nói lên rất nhiều điều. Jack hẳn nhiên là một người rất bận rộn. Một người quan trọng. Nhưng ông không vận hành mọi thứ như Iacocca – làm việc từ những trụ sở văn phòng sang trọng nơi mà những người tiếp xúc với ông nhiều nhất là những bồi bàn đeo găng trắng. Welch chưa bao giờ ngừng việc tới thăm các nhà máy và lắng nghe công nhân viên. Đây là những người ông tôn trọng, học tập, và từ đó, bồi dưỡng.

Ngoài ra, sự tập trung của vị lãnh đạo này là ở tính đồng đội, không phải là một cái tôi xa xỉ. Ngay từ những chương đầu của cuốn tiểu sử về Jack Welch, bạn đã nhận ra có gì đó khác biệt. Nó không còn là “Tôi là một người hùng” của Lee Iacocca hay “Tôi là một ngôi sao” của Alfred Dunlap – mặc dù ông hoàn toàn có quyền được nói những câu như vậy.

Thay vào đó, nó là “Tôi không thích ngôi xưng thứ nhất. Gần như mọi thứ tôi từng làm trong đời đều là những thứ tôi đạt được *cùng với* những người khác… Hãy nhớ rằng mỗi khi các bạn nhìn thấy từ “tôi” trong cuốn sách này (cuốn tiểu sử về ông), nó đại diện cho tất cả những đồng nghiệp, bạn bè và những người mà tôi có thể quên không nhắc tới”

Hay “[Những người này] giúp cho hành trình của tôi trở nên thú vị hơn, bổ ích hơn. Họ thường tô vẽ tôi thành một người đẹp hơn chính tôi.”

Chúng ta thường thấy *tôi tôi tôi tôi* ở những vị CEO thèm muốn sự công nhận, và giờ là *chúng tôi, chúng ta* ở những người lãnh đạo có Tư Duy Phát triển.

Thú vị ở chỗ, trước khi Welch có thể loại bỏ hoàn toàn thứ Tư Duy Cố Định ra khỏi văn hóa công ty, ông đã phải tự loại bỏ nó ở chính bản thân ông trước. Và Welch thực sự đã rất vất vả để làm được điều đó. Ông không phải tự dưng trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc như vậy. Năm 1971, khi Welch đang được cân nhắc thăng chức thì người đứng đầu của bộ phận nhân sự của GE đã viết một lá thư cảnh cáo. Trong đó anh ta nói, mặc dù Welch có rất nhiều điểm mạnh, nhưng việc đề bạt ấy có rất nhiều rủi ro. Anh nói Welch kiêu căng, không chịu tiếp thu lời chỉ trích, và phụ thuộc quá nhiều vào tài năng thay vì sự chăm chỉ và đội ngũ nhân viên. Đó đều là những dấu hiệu không tốt.

Thật may mắn, mỗi khi Jack đạt được một thành công nào đó, ông lại rút ra thêm cho mình một bài học cảnh tỉnh. Một ngày, Welch, lúc đấy còn rất trẻ, mặc bộ âu phục bảnh bao, lái chiếc xe mui trần bóng bẩy trên đường. Khi ông cuộn trần xe lên một chút dầu đen đã bắn vào cả bộ âu phục lẫn xe của ông. “Thời gian đó tôi vẫn còn tự tin thái quá về bản thân, và vết dầu kia như một cú tát, giúp tôi tỉnh táo nhìn ra sự thật. Đó quả là một bài học lớn.”

Trong cuốn tiểu sử của mình, có cả một chương với tiêu đề “Quá ngạo mạn” kể với thời gian khi ông đang chuẩn bị mua lại một số công ty và tự tin rằng ông không thể sai được. Những công ty ông mua lại sau đó, bao gồm Kidder, Peabody, một ngân hàng đầu tư phố Wall với văn hóa vận hành giống Enron, đều trở thành những thảm họa gây thiệt hại tới vài trăm triệu đô cho GE. “Tôi luôn bị ám ảnh về vụ mua lại Kidder.” Nó đã dạy cho ông ấy rằng “Khoảng cách giữa sự tự tin và ngạo mạn chỉ cách nhau có một lưỡi dao lam. Lần này, sự ngạo mạn đã chiến thắng và dạy tôi một bài học tôi sẽ không bao giờ quên.”

Bài học đó là: Sự tự tin thực sự là "dũng cảm mở mang tâm trí – để chào đón sự thay đổi và những ý tưởng mới, dù chúng tới từ đâu đi nữa." Tự tin thực sự không nằm ở chức danh, một bộ com lê đắt tiền, một chiếc xe bóng bẩy, hay hàng loạt những vụ thâu tóm. Nó được phản ánh ở lối tư duy: tinh thần luôn sẵn sàng để phát triển.

Từ những trải nghiệm của mình, Welch học được rất nhiều về kiểu lãnh đạo mà ông muốn trở thành: một người lãnh đạo có Tư Duy Phát Triển – một người hướng dẫn, không phải người phán xét. Khi Welch còn là một kĩ sư trẻ ở GE, ông gây ra một vụ nổ hóa chất làm thổi bay trần nhà của tòa nhà ông đang làm việc. Quá sợ hãi vì những gì đã xảy ra, ông hồi hộp lái xe cả trăm dặm tới trụ sở chính của công ty, sẵn sàng đối mặt với những lời rủa mắng và nghĩ cách giải thích với người sếp. Nhưng khi ông tới nơi, người sếp lại rất thông cảm và động viên ông. Ông không bao giờ quên buổi gặp mặt hôm đó "Phản ứng của Charlie để lại ấn tượng rất sâu đậm trong tôi… Nếu nhân viên của chúng ta là những người dễ tự dằn vặt bản thân vì một sai lầm nào đó, nhiệm vụ của chúng ta là giúp họ vượt qua nó."

Ông học được cách tôn trọng mọi người: dựa trên lối tư duy của họ, không phải dựa trên bằng cấp. Ban đầu, những bằng cấp cao siêu thực sự làm ông có thiện cảm. Ông chỉ thuê những kỹ sư tới từ MIT, Princeton, và Caltech. Nhưng sau đó, ông nhận ra rằng bằng cấp không phải là điều có ý nghĩa. "Dần dần tôi học được rằng những người tôi thực sự muốn tìm là những người có niềm đam mê và khát khao hoàn thành công việc. Một tờ đơn xin việc không cho tôi biết nhiều lắm về sự thèm khát bên trong ấy".

Rồi cơ hội trở thành CEO cuối cùng cũng đến với ông. Mỗi ứng cử viên cho vị trí này phải thuyết phục được vị CEO đương vị rằng người đó là người phù hợp nhất. Welch đã có một bài thuyết trình về nền tảng của tiềm năng phát triển của ông. Ông không tự nhận mình là thiên tài hay ông là

người lãnh đạo tài ba nhất trong lịch sử. Ông hứa sẽ phát triển. Cuối cùng, ông đã nhận được vị trí ấy, và thực hiện đúng lời hứa của mình.

Ngay lập tức, ông mở ra các kênh thu nhận phản hồi từ tất cả mọi người. Ông nhanh chóng bàn luận cùng các nhà điều hành xem những gì họ thích và không thích về công ty, cũng như điều gì họ nghĩ là công ty cần thay đổi. Những người này cảm thấy rất ngạc nhiên. Họ đã quá quen với việc phải nịnh bợ và hùa theo cấp trên tới nỗi họ đã gặp khó khăn trong việc tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi đó.

Tiếp đó, ông gửi đi một thông điệp xuyên suốt công ty: Công ty chú trọng tới sự phát triển – không phải tầm quan trọng – cá nhân.

Ông xóa bỏ ngay văn hóa chuộng tài năng – một điều trái ngược với những nhà lãnh đạo có Tư Duy Cố Định. Một tối, Welch tìm tới một câu lạc bộ dành cho những thành viên ưu tú của công ty, nơi họ gặp mặt để khoe mẽ và nịnh hót. Trước sự ngạc nhiên của họ, ông không hề khen họ tới nửa lời. Ông nói "Tôi không thể thấy việc các anh đang làm đây tạo ra bất cứ giá trị gì." Thay vào đó, ông yêu cầu họ nghĩ về một việc làm có ý nghĩa hơn cho chính bản thân họ và cho công ty. Một tháng sau, chủ tịch câu lạc bộ đó tìm tới Welch với một ý tưởng mới: biến câu lạc bộ thành một ngôi nhà cho những tình nguyện viên của công ty. 20 năm sau, chương trình đó chào đón mọi nhân viên trong công ty, và có tới 42.000 thành viên. Họ mở ra những chương trình gia sư ở những trường nội thành và công viên, sân chơi, và thư viện cho những ai có nhu cầu. Họ giờ đây đang đóng góp cho sự phát triển của những người khác, chứ không phải cái tôi của họ.

Cũng không còn hình ảnh "những ông sếp tàn bạo" nữa, Iacocca vừa chịu đựng, vừa ngưỡng mộ những vị sếp như vậy, những người có thể *bắt* nhân viên tạo ra kết quả - đó là điều duy nhất họ quan tâm. Welch thừa nhận

rằng trước đây ông đã từng có suy nghĩ như vậy. Nhưng trong một công ty lý tưởng mà ông hình dung, ông không thể làm như thế. Trước đội ngũ gồm 500 nhà quản lý, ông nói "Tôi đã giải thích tại sao bốn cán bộ công ty bị buộc phải sa thải trong năm vừa rồi – mặc dù họ có một thành tích tài chính rất tốt… Họ phải rời đi bởi họ không làm theo những giá trị mà công ty tôn trọng." Cách đúng đắn để tăng năng suất làm việc là qua chỉ dạy, không phải qua uy hiếp.

Và ông thưởng cho đội thay vì cho từng cá nhân. Đã nhiều năm, GE, cũng giống Enron, luôn trao thưởng cho những cá nhân có ý tưởng độc đáo, nhưng giờ Welch muốn thưởng cho đội nào đã biến những ý tưởng như vậy thành hiện thực. "Kết quả là, những người lãnh đạo được khuyết khích chia sẻ công lao của mình với những thành viên trong đội, thay vì nhận hết công về mình. Nó tạo ra sự khác biệt lớn về sự kết nối trong công ty tôi so với các công ty khác."

Jack Welch không phải là một người hoàn hảo, nhưng ông lại luôn phát triển hết mình. Sự cống hiến này kiểm soát được cái tôi của ông, cho ông nhìn thấy được sự thật, và giữ lại được nhân tính trong ông. Cuối cùng, chuyến hành trình mang tên "lãnh đạo" của ông đem lại sự thịnh vượng và hài lòng cho hàng ngàn người.

LOU: THOÁT RA KHỎI TƯ DUY CỐ ĐỊNH

Vào những năm cuối thập niên 80, IBM trở thành Enron, ngoại trừ một điều. Ban giám đốc biết rằng họ đang gặp rắc rối.

Văn hóa của công ty ưa chuộng tài năng và tự mãn. Xuyên suốt công ty là hội chứng *Tất cả chúng ta đều tốt, nhưng tôi giỏi hơn bạn.* Không tinh thần đồng đội, chỉ có chiến tranh nội bộ. Có được phi vụ làm ăn nhưng

không ai hoàn thành nó. Không ai quan tâm tới khách hàng. Và mọi người có lẽ sẽ không thay đổi điều gì nếu họ không nhận ra rằng công ty đang phải gánh chịu thiệt hại nặng nề.

Năm 1993, họ cầu cứu Lou Gerstner và đề nghị ông lên làm CEO mới. Ông từ chối. Họ lại đề nghị lần nữa "Ông đang mắc nợ nước Mĩ. Chúng tôi sẵn sàng nhờ tổng thống Clinton gọi điện và bắt ông phải nhận công việc này. Làm ơn! Làm ơn! Làm ơn! Chúng tôi muốn chính xác sự thay đổi trong chiến lược và văn hóa doanh nghiệp ông đã tạo ra ở American Express và RJR."

Cuối cùng thì ông cũng xuôi theo, mặc dù giờ ông không nhớ tại sao nữa. Nhưng IBM giờ đây đã có một vị lãnh đạo tin vào phát triển cá nhân và tầm quan trọng của một văn hóa doanh nghiệp biết nuôi dưỡng sự phát triển đó. Ông ấy đã làm những điều đó ở IBM như thế nào?

Đầu tiên, như Welch đã từng làm, ông mở ra những kênh giao tiếp ở tất cả các cấp bậc. Sáu ngày sau khi ông chuyển đến, ông gửi một thông báo tới toàn thể các nhân viên của IBM, nói rằng: "Trong vài tháng tới, tôi sẽ liên tục tới thăm các công xưởng và văn phòng. Và nếu điều kiện cho phép, tôi muốn gặp gỡ với nhiều người trong các bạn để nói về cách chúng ta có thể cường hóa công ty."

Ông cũng chia sẻ thành công của quyển sách của ông với họ: "Cuốn sách này xin dành tặng cho hàng ngàn nhân viên IBM, những người đã không từ bỏ công ty, đồng nghiệp, và chính bản thân họ. Họ mới là những người hùng trong sự cải tổ của IBM này."

Cũng như Welch, ông xóa bỏ sự ưa chuộng tài năng trong công ty. Giống Enron, văn hóa công ty lúc bấy giờ là mọi người đều cố tranh giành

địa vị cá nhân, từ cấp thấp nhất trở lên tới đỉnh tháp cấp bậc. Gerstner gỡ bỏ ban quản lý – bộ phận quyền lực nhất của các nhà điều hành IBM – và thường nhờ tư vấn về chuyên môn từ những nhân viên cấp bậc dưới. Từ một Tư Duy Phát Triển, không phải cứ người

ở vị trí cao cấp mới hiểu biết nhiều. “Tháp cấp bậc không có ý nghĩa gì đối với tôi. Tôi sẽ mở những cuộc họp bao gồm những người có-thể-giải-quyết-vấn-đề, dù họ

giữ chức gì đi chăng nữa.”

Rồi cả vấn đề làm việc theo nhóm nữa. Gerstner sa thải những “nhà chính trị” trong công ty - những người thường có những hoạt động ngầm nhằm vụ lợi cá nhân, thay vào đó khen thưởng những ai biết giúp đỡ đồng nghiệp của mình. Ông nghiêm cấm các phòng kinh doanh trong IBM “dìm hàng” lẫn nhau với khách hàng với mục đích kéo được nhiều khách hơn về mình. Ông cũng tính thưởng cho các nhà điều hành dựa theo năng suất chung của IBM thay vì dựa vào những bộ phận rời rạc. Thông điệp ở đây là: Chúng ta sẽ không vinh danh bất cứ cá nhân nào; chúng ta làm việc như một tập thể.

Cũng giống như ở Enron, thương vụ là điều có ý nghĩa nhất; tất cả những thứ còn lại chỉ là lặt vặt. Gerstner cảm thấy rất tức giận khi thấy rất nhiều người không tiếp tục tiến hành theo dõi và làm những điều phải làm sau khi ký kết hợp đồng hay đưa ra quyết định, và cũng rất ngạc nhiên trước sự thờ ơ của công ty trước việc đó. Ông đã yêu cầu và truyền cảm hứng để mọi người có cách thực thi tốt hơn. Thông điệp: Xuất chúng không thôi không đủ; điều quan trọng là phải hoàn thành công việc một cách triệt để.

Cuối cùng, Gerstner tập trung vào khách hàng. Khách hàng của IBM cảm thấy bị phản bội niềm tin và giận dữ. IBM quá chăm chăm vào chính

công ty nên đã từ lâu không còn quan tâm tới nhu cầu của khách hàng nữa. Họ tức giận về giá thành.

Họ lắc đầu chán nản trước tính quan liêu ở IBM. Họ thấy khó chịu khi IBM không giúp họ tích hợp hệ thống của họ vào máy tính. Tại một cuộc họp gồm 175 giám đốc công nghệ thông tin của các công ty lớn nhất nước Mỹ, Gerstner tuyên bố rằng kể từ giờ, IBM sẽ đặt khách hàng lên trước và chứng minh điều đó bằng việc tuyên bố sẽ cắt giảm đáng kể giá thành của các siêu máy tính. Thông điệp: Chúng tôi không phải là thứ gì cao sang; chúng tôi phục vụ để làm hài lòng khách hàng.

Sau 3 tháng đầu tiên đầy bận rộn, Gerstner nhận được một thông báo từ phố Wall: "[Giá cổ phiếu của IBM] chả có chuyển biến gì, vì anh chả có động thái gì cả."

Tức giận nhưng không nản lòng, Gerstner tiếp tục công cuộc phá vỡ tư tưởng *Mình cao giá* ở IBM và đưa công ty trở lại với hiện thực sau lần suýt sụp đổ vừa rồi. Giai đoạn này là giai đoạn nước rút, khó khăn tới nỗi nếu đó là Dunlap, ông ta sẽ lấy hết tiền rồi chạy đi. Nhưng nhiệm vụ tiếp theo đó còn khó khăn gấp bội: giữ vững những chính sách này cho tới tận khi IBM lấy lại được ngôi đầu của mình. Cuộc chạy nước rút giờ đã trở thành một cuộc marathon. Khi ông đưa IBM trở lại đúng vị thế của mình vào tháng 3 năm 2002, giá trị cổ phần của công ty tăng 800% và IBM trở thành "công ty số 1 thế giới trong lĩnh vực dịch vụ công nghệ thông tin, phần cứng, phần mềm doanh nghiệp (trừ máy tính cá nhân), và những con chip máy tính hiệu năng cao được thiết kế theo yêu cầu." Còn nữa, IBM lại một lần nữa định hướng sự phát triển trong tương lai cho cả một ngành công nghiệp.

ANNE: HỌC HỎI, VỮNG VÀNG VÀ SO SÁNH

Thử quẳng IBM vào một đống nợ lên tới 17 tỉ đô. Rồi hủy hoại uy tín của công ty đi. Rồi để công ty thành mục tiêu của những cuộc điều tra từ SEC. Rồi hạ giá trị cổ phần từ 63,69 USD xuống còn 4,43 USD một cổ phiếu. Cuối cùng bạn sẽ còn lại gì? Công ty Xerox.

Đó chính là tình trạng của Xerox khi Anne Mulcahy nhận tiếp quản lại vào năm 2000. Không những công ty không đa dạng hóa sản phẩm, nó thậm chí còn không tiếp tục bán các máy copy – thứ làm nên thành công của công ty nữa. Nhưng 3 năm sau, Xerox có tới 4 quý liên tiếp có lãi, và năm 2004, *Fortune* mệnh danh Mulcahy là "người biến chuyển thành công nhất từ thời Lou Gerstner". Cô ấy đã làm thế nào?

Cô ấy bật chế độ *không ngừng học hỏi,* tự biến cô thành vị CEO có ảnh hưởng sống còn tới Xerox. Cô và những người đứng đầu, như Ursula Burns, học mọi điều căn bản nhất về tất cả mọi thứ trong ngành in. Ví dụ, như nhà báo của *Fortune* Betsy Morris giải thích, Mulcahy phải học lại từ bảng cân đối. Rồi cô học về nợ, hàng tồn kho, thuế, và ngoại tệ để có thể dự đoán xem các quyết định cô đưa ra sẽ có ảnh hưởng thế nào tới bảng cân đối. Mỗi cuối tuần, cô lại mang về hàng tá sách và ngấu nghiến chúng như thể thứ hai đầu tuần có bài kiểm tra cuối kì vậy. Khi cô mới tiếp quản công ty, mọi người ở các bộ phận ở Xerox không thể cho cô những câu trả lời rõ ràng về những gì họ đang có, những gì họ đã bán, và ai là người chịu trách nhiệm. Cô trở thành vị CEO biết câu trả lời cho những câu hỏi đó và biết chỗ để tìm chúng.

Cô rất mạnh mẽ. Cô cho mọi người thấy những sự thật trần trụi – sự thật mà họ không muốn thấy – ví dụ như mô hình doanh nghiệp của Xerox không khả thi, hay công ty đang sắp cạn nguồn vốn. Cô cắt giảm 30% số nhân sự. Nhưng cô không giống với Al "lưỡi cưa" (Biệt danh của Al

Dunlap). Ngược lại, cô tự gánh chịu những cảm xúc đến từ quyết định của mình, đi lại khắp công ty, nói chuyện với các nhân viên, và nói "Tôi xin lỗi [vì buộc phải sa thải anh/cô]". Cô rất cứng rắn, nhưng cũng rất dễ cảm thông. Cô thường xuyên bật dậy lúc nửa đêm, lo lắng về điều gì sẽ xảy ra với số nhân viên và những người đã nghỉ hưu còn lại nếu công ty tan vỡ.

Cô luôn quan tâm tới tinh thần và sự phát triển của các nhân viên, để ngay cả khi số lượng nhân sự đã giảm, những điều làm nên tính độc nhất và đáng quý nhất trong văn hóa của Xerox vẫn không bị ảnh hưởng. Trong ngành công nghiệp máy in, Xerox được biết đến như một công ty luôn chăm sóc những nhân viên đã nghỉ hưu bằng những bữa tiệc cho người nghỉ hưu, hay tổ chức các buổi gặp mặt cho các cựu nhân viên. Khi các nhân viên đã cùng sánh vai cô vất vả vực dậy công ty, cô từ chối việc cắt lương thưởng và, như một động thái khích lệ tinh thần, cô cho nhân viên được nghỉ vào ngày sinh nhật của họ. Cô muốn cứu lấy công ty, cả về thể xác lẫn tinh thần, không phải vì bản thân hay cái tôi của cô, mà vì tất cả những người đã cống hiến hết mình cho công ty.

Sau 2 năm lao động miệt mài, một hôm, Mulcahy mở tờ tạp chí *Time* và bất ngờ khi thấy hình cô được đăng cùng với ảnh những người đứng đầu của Tyco và Worldcom, những người đàn ông chịu trách nhiệm cho hai trong số những thảm họa quản trị khủng khiếp nhất trong thời đại của cô.

Nhưng chỉ một năm sau, cô biết những nỗ lực của cô đã đơm trái, khi một trong những thành viên của ban quản trị, cựu CEO của Procter & Gamble, nói với cô, "Tôi chưa bao giờ nghĩ tôi sẽ tự hào về việc mình làm việc cho công ty này. Tôi đã sai rồi."

Mulcahy đã chiến thắng ở cuộc đua nước rút. Giờ thì tới cuộc thi marathon. Liệu Xerox có thắng được cuộc thi này không? Hoặc là công ty đã ngủ quên trên chiến thắng quá lâu, từ chối thay đổi và bỏ lỡ nhiều cơ hội.

Hoặc là Tư Duy Phát triển – nhiệm vụ phải thay đổi bản thân cô cũng như công ty – sẽ một lần nữa giúp cứu vớt thêm một người khổng lồ Mỹ khác.

Jack, Lou, và Anne – tất cả đều tin vào sự phát triển, tất cả đều rạo rực niềm đam mê. Và tất cả đều tin rằng cốt lõi của lãnh đạo là sự phát triển và niềm đam mê, không phải là sự xuất chúng. Những người lãnh đạo có Tư Duy Cố Định, khi kết thúc nhiệm kỳ, chỉ biết ngậm ngùi với sự ấm ức, nhưng những người có Tư Duy Phát triển trong lòng lại tràn ngập lòng biết ơn. Họ biết ơn những nhân viên đã làm cho cuộc hành trình trở nên thật tuyệt vời. Họ gọi cấp dưới của họ là những người hùng.

CEO VÀ NAM GIỚI CÓ ĐỒNG NGHĨA VỚI NHAU?

Khi bạn cầm những cuốn sách được viết bởi các CEO, bạn sẽ có suy nghĩ đó. Những nhà lãnh đạo từ-tốt-tới-vĩ-đại của Jim Collins (và sự so sánh với các nhà lãnh đạo không-được-vĩ-đại-cho-lắm) đều là nam. Có lẽ bởi vì nam giới vẫn luôn là những người đứng đầu từ nhiều năm nay

Một vài năm trước, rất khó để ai đó có thể tưởng tượng nữ giới đứng đầu những công ty lớn. Thực tế, rất nhiều những phụ nữ điều hành các công ty lớn phải xây dựng chúng từ đầu, như Mary Kay Ash (người đã rất thành công trong lĩnh vực mỹ phẩm), Martha Steward, hay Oprah Winfrey. Hoặc thừa kế lại công ty, như Katharine Graham, người từng đứng đầu tờ *The Washington Post.*

Xu hướng đó đang dần được thay đổi. Nữ giới ngày nay giữ nhiều vị trí quan trọng ở những công ty lớn. Họ có chức vụ CEO không chỉ ở Xerox, mà còn ở eBay, Hewlett-Packard, MTV Network của Viacom, Time Inc. của Time Warner, Lucent Technologies, và Rite Aid. Nữ giới cũng xuất hiện với vai trò là chủ tịch hay giám đốc tài chính của Citigroup, PepsiCo, và

Verizon. Tạp chí *Fortune* gọi Meg Whitman của eBay "có lẽ… là vị CEO giỏi nhất nước Mỹ" của "công ty nổi tiếng nhất thế giới."

Không biết rằng, liệu trong vài năm tới, tôi có thể viết cả chương này với những nhân vật chính là nữ giới không? Mặt khác, tôi lại không mong như vậy. Tôi mong rằng trong vài năm tới, sẽ khó có thể tìm ra những nhà lãnh đạo có Tư Duy Cố Định – dù là nam hay nữ - ở những công ty hàng đầu quan trọng nhất thế giới.

MỘT CUỘC NGHIÊN CỨU VỀ TƯ DUY NHÓM

Nhà nghiên cứu Robert Wood cùng đồng nghiệp đã thực hiện một cuộc nghiên cứu tuyệt vời. Lần này, họ tự tạo ra những *nhóm* quản trị, 30 nhóm, mỗi nhóm 3 người. Một nửa trong số đó là những nhóm có Tư Duy Cố Định, và nửa còn lại có Tư Duy Phát Triển.

Những người có Tư Duy Cố Định tin rằng: “Mỗi người đều có một năng lực quản trị nhất định và họ không thể thay đổi nó.” Ngược lại, những người có Tư Duy Phát triển lại cho rằng: “Ai cũng luôn có thể thay đổi những kĩ năng căn bản trong việc quản trị”. Vậy là một nhóm tin rằng hoặc là bạn có thể quản trị, hoặc không; nhóm còn lại tin bạn có thể học được kĩ năng đó bằng những trải nghiệm.

Mỗi người trong từng nhóm đều đã từng làm việc với nhau vài tuần trước đó. Chúng tôi bắt đầu đưa ra cho họ một nhiệm vụ quản trị rất phức tạp, trong đó họ phải điều hành một công ty giả lập có-thể-thành-hiện-thực trong tương lai. Nếu bạn còn nhớ, đã từng có một thí nghiệm tương tự, khi mỗi cá nhân phải tự phân bổ công việc cho nhân viên và động viên nhân viên đạt năng suất làm việc tốt nhất. Nhưng lần này, thay vì làm việc riêng lẻ, những người tham gia phải cùng bàn luận về những sự lựa chọn và những phản hồi họ thu được, và cùng nhau đưa ra những quyết định tốt hơn.

Cả hai nhóm Tư Duy đều bắt đầu với những năng lực như nhau, nhưng theo thời gian, nhóm có Tư Duy Phát Triển có kết quả cao hơn rất nhiều so với nhóm có Tư Duy Cố Định. Và cách biệt càng ngày càng lớn hơn khi các nhóm tiếp tục thực hiện nhiệm vụ. Lại một lần nữa, những người thuộc nhóm Tư Duy Phát Triển thu được nhiều lợi ích từ các sai lầm

và phản hồi hơn rất nhiều so với những người thuộc nhóm Tư Duy Cố Định. Nhưng điều thú vị hơn cả là cách các nhóm vận hành.

Thành viên trong nhóm Tư Duy Phát Triển thường hay bày tỏ các quan điểm và bất đồng của mình một cách thẳng thắn hơn khi nhóm thảo luận về các quyết định liên quan tới quản trị. Tất cả mọi người đều là một phần của quá trình học hỏi. Ở các nhóm có Tư Duy Cố Định – với sự tập trung vào việc ai thông minh, ai ngu dốt, hay nỗi lo ý tưởng bị từ chối – những cuộc thảo luận mang tính xây dựng đã không xảy ra. Thay vào đó là tư duy nhóm.

TƯ DUY NHÓM THAY VÌ THẢO LUẬN

Vào những năm đầu thập niên 70, Irving Janis bắt đầu phổ biến rộng rãi thuật ngữ *tư duy nhóm,* chỉ trường hợp khi mọi người trong nhóm có xu hướng nghĩ giống nhau. Không ai có ý kiến trái chiều. Không ai đứng lên bảo vệ quan điểm. Điều này có thể dẫn tới những quyết định thảm họa, và như nghiên cứu của Wood chỉ ra, nó thường tới từ một Tư Duy Cố Định.

Tư Duy Nhóm có thể xảy ra khi mọi người cùng đặt chung một niềm tin vô hạn vào một người thủ lĩnh tài năng, một thiên tài. Đây là điều đã dẫn tới cuộc xâm lược thất bại Bay of Pigs – kế hoạch bí mật không trọn vẹn của Mỹ nhằm xâm lược Cuba và hạ bệ Castro. Các chuyên viên tư vấn tài ba của tổng thống Kennedy đã trì hoãn việc nêu lên quan điểm của mình. Tại sao? Vì họ nghĩ ông ấy xuất chúng, và mọi thứ ông làm chắc chắn sẽ thành công.

Theo Arthur Schlesinger, một nhân viên nội bộ, những người thân cận Kennedy có một niềm tin vô điều kiện vào năng lực và may mắn của ông. “Mọi thứ như được sắp xếp theo ý ông ta từ năm 1956. Ông đã giành được chiến thắng trong cuộc bầu cử dù khả năng điều đó xảy ra là rất ít. Mọi

người xung quanh ông ấy đều nghĩ ông ta có bàn tay của Midas và sẽ không bao giờ thua cuộc” (Người dịch: truyền thuyết về một vị vua tên Midas có bàn tay chạm vào thứ gì thì thứ đó biến thành vàng)

Schlesinger còn nói “Giá như chỉ cần một chuyên gia tư vấn khi đó phản đối cuộc chinh chiến ấy, tôi tin Kennedy sẽ từ bỏ kế hoạch. Nhưng thực tế là đã không ai chống lại điều đó.” Để đảm bảo việc này không xảy ra với mình, Winston Churchill lập nên một ban đặc biệt. Mọi người khác có thể bị choáng ngợp bởi sự uy phong của ông, nhưng nhiệm vụ của ban này, Jim Collins nói, là để đưa tới Churchill những tin xấu nhất. Sau đó Churchill mới có thể ngủ ngon mỗi đêm, biết rằng ông đã không bị lối tư duy nhóm làm ảo tưởng về sự an toàn của đất nước.

Tư duy nhóm có thể xảy ra khi cả nhóm bị mê hoặc bởi sự xuất chúng hay quyền lực. Ở Enron, các nhà điều hành đều tin rằng bởi vì họ tài giỏi, nên những ý tưởng của họ cũng xuất sắc. Không thể có gì sai xảy ra được. Một chuyên viên tư vấn ngoài công ty thường hỏi những người ở Enron “Các ông nghĩ các ông còn yếu ở đâu?” Không ai thèm trả lời người ấy. Nói chính xác hơn, không ai hiểu câu hỏi ấy. Một nhà điều hành đứng đầu nói “Chúng tôi ngạo mạn tới mức đã từng có lúc chúng tôi nghĩ không gì có thể đánh bại chúng tôi.”

Alfred P. Sloan, cựu CEO của General Motors, lại là một ví dụ trái ngược. Ông đang chèo lái một nhóm các nhà chính sách cấp cao, những người có vẻ đã đi tới một thống nhất. Ông nói, “Tôi thấy là chúng ta đều đồng ý 100% về quyết định này. Vậy tôi xin đề nghị chúng ta tạm hoãn việc bàn luận về vấn đề này cho tới buổi hợp tiếp theo, để tự cho chúng ta thời gian phát triển ý kiến trái chiều, và có lẽ hiểu rõ hơn về mục đích của quyết định này.”

Herodotus, một nhà văn ở thế kỉ 15 trước công nguyên, từng ghi lại rằng những người Ba Tư cổ từng dùng một phiên bản khác cách của Sloan trong việc loại trừ tư duy nhóm. Mỗi khi một nhóm cùng đồng ý với một quyết định nào đó khi còn tỉnh táo, họ sẽ uống thật say và cùng thảo luận lại một lần nữa.

Tư Duy nhóm cũng có thể xảy ra khi một người lãnh đạo có Tư Duy Cố Định trừng phạt những người có ý kiến bất đồng. Có thể mọi người vẫn sẽ có quan điểm của riêng mình, nhưng họ sợ phải nói ra. Iacocca đã cố bịt miệng (hoặc loại bỏ) những người chỉ trích những ý tưởng hay quyết định của ông. Ông nói những chiếc xe mới có đường nét tròn hơn trông như những quả khoai tây biết bay. Và đó là câu chốt. Không ai được quyền nói khác. Và từ đó, những chiếc xe Chrysler với khung hình vuông vức càng ngày càng bị chối bỏ trên thị trường.

David Packard, mặt khác, lại trao huy chương cho một nhân viên vì đã… chống lại ông. Người đồng sáng lập Hewlett-Packard kể lại câu chuyện như sau. Vài năm trước tại một phòng thí nghiệm của Hewlett-Packard, họ khuyên một kĩ sư trẻ nên bỏ cuộc với cái màn hình hiển thị anh ta đang phát triển. Đáp lại lời khuyên đó, anh ta xin “nghỉ phép”, đi tới California, ghé tới các khách hàng tiềm năng và chỉ cho họ thấy chính cái màn hình đó và đã thu hút được sự chú ý của họ. Các khách hàng thực sự yêu thích nó, anh ta tiếp tục nghiên cứu phát triển nó, và bằng cách nào đó thuyết phục được người quản lý đưa nó vào sản xuất đại trà. Công ty đã bán được hơn 17 ngàn mẫu màn hình như vậy và thu được 35 triệu đô la doanh thu. Sau đó, tại một cuộc họp các kĩ sư ở Hewlett-Packard, Packard trao cho người kĩ sư trẻ này một huân chương “cho việc bất tuân phục và làm quá giới hạn nghĩa vụ được giao của một người kĩ sư.”

Có rất nhiều cách cho phép Tư Duy Cố Định tạo ra Tư Duy Nhóm. Những người lãnh đạo được coi như những vị thánh không-bao-giờ-mắc-sai-lầm. Một nhóm chỉ biết đầu tư vào tài năng và quyền lực. Những người sếp, để vuốt ve cái tôi của mình, sẽ muốn loại bỏ những ai muốn chống lại họ. Những nhân viên, mong đợi được công nhận từ người sếp, sẽ xếp hàng dài sau lưng sếp để nịnh bợ. Đó là lý do tại sao Tư Duy Phát Triển lại vô cùng quan trọng khi đưa ra các quyết định lớn. Như Robert Wood đã chỉ ra trong nghiên cứu của ông, một Tư Duy Phát Triển – bằng việc đưa mọi người thoát khỏi những ảo ảnh hay gánh nặng của những năng lực cố định – sẽ dẫn tới một cuộc thảo luận cởi mở và nhiều chiều và từ đó đem lại sự đúng đắn cao khi đưa ra quyết định cuối cùng.

KHI NHỮNG NGƯỜI THÍCH ĐƯỢC NỊNH ĐI LÀM

Chúng ta có gặp khó khăn trong việc tìm ra những người lãnh đạo tốt trong tương lai không? Ngày nay, không ngày nào bạn không đọc được trong tạp chí hay nghe trên radio vấn đề về lời khen ở nơi làm việc. Với những gì chúng ta đã và đang làm, đó là điều khó tránh khỏi.

Ở các chương trước, chúng ta đã nói về những người cha, người mẹ muốn tăng sự tự tin của con cái bằng cách khen chúng thông minh và có tài. Và chúng ta cũng đã nói về những ảnh hưởng tiêu cực của những lời khen kiểu như vậy. Và khi những đứa trẻ như vậy tham gia vào đội ngũ lao động, chắc chắn chúng sẽ không thể làm việc tốt nếu không có ai làm điều mà bố mẹ chúng vẫn làm. Thay vì thưởng theo năm, giờ đây một số công ty bắt đầu thưởng theo quý, hay thậm chí theo tháng. Thay vì danh hiệu "Nhân viên của tháng", giờ nó được đổi thành "Nhân viên của ngày". Các công ty còn nhờ cậy tới các chuyên viên tư vấn để dạy họ cách làm thế nào để trao thưởng cho thế hệ bội-thực-lời-khen này. Giờ đây chúng ta có một đội ngũ công nhân viên lúc nào cũng cần ai đó nâng niu cái tôi của họ và từ chối nghe những lời nhận xét. Đây không phải là công thức tạo nên thành công trong doanh nghiệp, nơi mà việc chào đón thử thách, tính bền bỉ, và phê bình-tự phê bình là những điều tối quan trọng.

Tại sao các công ty và doanh nghiệp ngày càng gặp rắc rối với vấn đề này hơn? Tại sao họ lại đi vào vết xe đổ của các bậc cha mẹ, thậm chí còn nhờ người dạy cho họ làm điều đó? Có lẽ chúng ta cần lùi lại phía sau và nhìn vấn đề theo một hướng khác.

Nếu kiểu lời khen sai dẫn đứa trẻ tới con đường của sự thèm khát địa vị, phụ thuộc, và yếu đuối, có thể kiểu lời khen đúng sẽ khiến chúng trở nên chăm chỉ hơn và vững vàng hơn. Chúng tôi đã chỉ ra trong nghiên cứu rằng

với những lời nhận xét, phản hồi đúng đắn, ngay cả người lớn cũng có thể cho mình động lực để chọn những công việc khó khăn hơn và sẵn sàng đối mặt với sai lầm của bản thân.

Bằng việc yêu con sai cách, rất nhiều cha mẹ vào thập kỉ 90, hay thậm chí 2000 trở đi, đã chối bỏ trách nhiệm [dạy dỗ con] của mình. Mặc dù nghĩa vụ của công ty vốn không phải là làm nốt phần việc của các bậc sinh thành, nhưng có lẽ đây là lúc họ nên làm điều đó. Nếu doanh nghiệp không bỏ công sức để nuôi dưỡng một đội ngũ nhân lực có Tư Duy Phát Triển và trưởng thành hơn, thì tương lai lấy đâu ra những người lãnh đạo thực thụ?

NGƯỜI THƯƠNG THUYẾT: BẨM SINH HAY LUYỆN TẬP?

Một trong những điều cốt lõi làm nên một thương nhân thành công là thương lượng giỏi. Khó có thể tưởng tượng một doanh nghiệp có thể phát triển tốt nếu không có một người thương thuyết tài giỏi trong số những người đứng đầu. Lauray Kay và Michael Haselhuhn từng chỉ ra rằng tư duy có sức ảnh hưởng lớn tới thành công của một vụ thương lượng. Trong một nghiên cứu, họ dạy mọi người, trong đó có cả những người có Tư Duy Phát triển và Cố Định, về những kĩ năng thương lượng. Một nửa số người tham gia đọc một bài báo có tên "Khả năng thương thuyết, giống như thạch cao, khá ổn định theo thời gian." Nửa còn lại đọc một bài báo khác có tên "Năng lực đàm phán có thể thay đổi và phát triển." Bài báo với tinh thần Tư Duy Phát Triển bắt đầu với những câu như "Mặc dù rất nhiều người tin rằng kĩ năng đàm phán là một kĩ năng cố định mà chỉ những người sinh ra đã có năng khiếu về nó mới có, các chuyên gia về lĩnh vực này giờ đây tin rằng thương lượng là một kĩ năng có thể được bồi dưỡng và phát triển trong suốt cuộc đời."

Những người tham gia được yêu cầu chọn kiểu nhiệm vụ đàm phán mà họ muốn. Họ có thể chọn nhiệm vụ có thể phô bày các kĩ năng thương lượng của họ nhưng nó không phải là thứ gì mới họ có thể học hỏi. Hoặc họ có thể chọn nhiệm vụ mà họ có thể sẽ mắc sai lầm và bối rối, nhưng họ sẽ học được nhiều điều hữu ích từ nó. Gần một nửa (47%) số người được gieo Tư Duy Cố Định về khả năng đàm phán đã chọn nhiệm vụ phô bày, nhưng chỉ 12% số người đã đọc bài báo chứa Tư Duy Phát Triển chọn nhiệm vụ này. Điều đó có nghĩa, 88% những người học được Tư Duy Phát Triển muốn nghiên cứu sâu hơn kiểu nhiệm vụ sẽ giúp khả năng đàm phán của họ tiến bộ hơn.

Trong nghiên cứu tiếp theo, Kray và Haselhuhn theo dõi những người tham gia khi họ tiến hành đàm phán. Lại một lần nữa, một nửa trong số họ có Tư Duy Cố Định về kĩ năng thương lượng, và nửa còn lại có Tư Duy Phát Triển. Cứ hai người một tạo thành một nhóm để tiến hành một cuộc thương lượng về vấn đề việc làm. Ở mỗi cặp, một người sẽ đóng vai nhà tuyển dụng, người còn lại sẽ đóng người tới xin việc, và họ sẽ thương lượng 8 tiêu chí, bao gồm lương, thời gian nghỉ phép, và các lợi ích khác. Cuối buổi thương lượng, những người có Tư Duy Phát Triển là những người chiến thắng, thành tích tốt gấp hai lần những người có Tư Duy Cố Định. Những người có Tư Duy Phát Triển vẫn vững vàng trước những lúc tranh luận căng thẳng và bất đồng nổ ra để có được kết quả như ý hơn.

Trong ba nghiên cứu cuối, các nhà nghiên cứu quan sát các sinh viên MBA (Thạc sĩ quản trị kinh doanh) đăng ký một khóa học về đàm phán. Họ xác định trước lối tư duy của từng sinh viên là gì, sau đó hỏi xem họ nghĩ thế nào về những câu mang Tư Duy Cố Định như “Phong cách đàm phán của một người là cố định và không thể bị thay đổi nhiều”, “Những nhà đàm phán giỏi sinh ra đã giỏi việc ấy” và những câu mang Tư Duy Phát Triển như “Mọi người đều có thể thay đổi, ngay cả những kỹ năng đàm phán căn bản nhất”, “Trong các cuộc đàm phán, kinh nghiệm là người thầy vĩ đại”. Cũng giống với các cuộc nghiên cứu trước đó, họ tìm ra rằng những sinh viên càng có Tư Duy Phát Triển, thì họ càng làm tốt ở các nhiệm vụ đàm phán trong khóa học.

Nhưng có phải Tư Duy Phát Triển chỉ giúp mọi người trở nên vững vàng hơn không? Thông thường, các cuộc thương lượng còn đòi hỏi người đàm phán phải hiểu và cố gắng phục vụ cả lợi ích của đối phương nữa. Tình huống lý tưởng là, cuối buổi đàm phán, cả hai bên đều cảm thấy những nhu cầu của mình đều được giải quyết một cách thỏa đáng. Trong một nghiên cứu với một thử thách đàm phán khó nhằn hơn, những người có Tư Duy

Phát Triển có thể tránh được những sai lầm cơ bản bằng cách đưa ra một thỏa thuận làm hài lòng cả hai bên. Như vậy, người có Tư Duy Phát Triển không chỉ có được một kết quả có lợi cho họ, mà quan trọng hơn, họ còn đưa ra được cả những cách giải quyết đem lại lợi ích cho cả những người xung quanh nữa.

Cuối cùng, một Tư Duy Phát Triển giúp quá trình học tập trở nên suôn sẻ hơn. Những sinh viên MBA có Tư Duy Phát Triển ngay ở những ngày đầu của khóa học đàm phán đã có điểm cuối khóa cao hơn chỉ vài tuần sau đó. Số điểm này dựa trên những gì họ đã làm trong những bài tiểu luận, những cuộc thảo luận trên lớp, và trong những buổi thuyết trình, phản ánh sự hiểu biết sâu sắc về cả lý thuyết lẫn thực hành trong đàm phán.

ĐÀO TẠO TRONG DOANH NGHIỆP: NGƯỜI LÃNH ĐẠO ĐƯỢC SINH RA HAY DO RÈN LUYỆN?

Hàng năm, các công ty đã phải tiêu tốn hàng triệu đô la và hàng ngàn giờ để dạy các nhà lãnh đạo và quản lý cách để đào tạo nhân viên và cho họ những phản hồi mang tính xây dựng. Vậy nhưng, đa phần những buổi đào tạo ấy lại không hiệu quả, và rất nhiều người đứng đầu vẫn là những vị huấn luyện viên tệ hại. Có phải là vì điều này không thể bị thay đổi không? Không. Các nghiên cứu cuối cùng đã tìm ra lý do tại sao các doanh nghiệp và công ty thất bại trong việc đào tạo nhân viên.

Nghiên cứu bởi Peter Heslin, Don VandeWalle, và Gary Latham cho thấy, rất nhiều nhà quản lý không tin vào sự thay đổi cá nhân. Những người quản lý với Tư Duy Cố Định này đơn giản là tìm kiếm những người có sẵn tài năng – họ xếp loại nhân viên thành “được việc” và “không được việc” ngay từ những giây phút đầu tiên, và cho tới mãi sau này. Họ hầu như không thực hiện việc đào tạo mang tính phát triển, và ngay cả khi các nhân viên có những tiến bộ nhất định, họ cũng không để ý tới do việc xếp loại ban đầu của họ vẫn bị tắc trong tâm trí. Cũng giống với các nhà quản lý ở Enron, họ cũng không chủ động tìm kiếm hoặc chấp nhận những phản hồi từ các nhân viên. *Tại sao phải đào tạo nhân viên khi mà họ không thể thay đổi và tại sao phải nhận phản hồi khi mà tôi không thể thay đổi?*

Các nhà quản lý với Tư Duy Phát Triển nghĩ rằng, có năng khiếu là một điều tốt, nhưng đó mới chỉ là điểm xuất phát. Những nhà quản lý này chú trọng nhiều hơn tới sự phát triển của nhân viên, và của cả chính bản thân họ. Họ đặt nặng việc đào tạo phát triển, họ chú ý tới những tiến bộ dù là nhỏ nhất trong năng suất của nhân viên, và họ chào đón những lời góp ý từ nhân viên.

May mắn nhất là, các nhà quản lý hiện nay có thể học được Tư Duy Phát Triển (Và cả các giáo viên và huấn luyện viên cũng có thể làm điều tương tự). Heslin và những người đồng nghiệp của ông đã tiến hành một cuộc hội thảo ngắn dựa trên những nguyên tắc tâm lý đã được công nhận. Hội thảo bắt đầu bằng một đoạn video và một bài báo khoa học về cách bộ não thay đổi bằng việc học hỏi. Cũng giống với hội thảo "Não học" của chúng tôi (được miêu tả ở Chương 8), mọi người đều rất hứng thú với việc hiểu được sức mạnh của não bộ và cách nó biến đổi trong quá trình học tập. Bài báo tiếp tục nói về tính khả thi của sự thay đổi trong suốt cuộc đời và cách mọi người có thể phát triển những kĩ năng của họ ở hầu hết các lĩnh vực nếu được hướng dẫn và luyện tập. Mặc dù các nhà quản lý đương nhiên vẫn muốn tìm những người ngay từ đầu đã giỏi sẵn công việc được giao, người phù hợp tuyệt đối cho công việc không phải lúc nào cũng sẵn có. Tuy nhiên, qua đào tạo và kinh nghiệm, một người có thể có được những kĩ năng và phẩm tính cần có để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Cuộc hội thảo sau đó đưa ra một loạt những bài tập cho các nhà quản lý, trong đó họ phải: a) nghĩ xem tại sao việc hiểu rằng con người có thể phát triển kĩ năng của họ lại quan trọng, b) nghĩ về những lĩnh vực mà họ từng yếu kém nhưng giờ đã giỏi hơn, c) viết cho một người cấp dưới đang gặp khó khăn trong công việc và nói rằng những kỹ năng của anh ta/cô ta có thể được bồi dưỡng, và d) nhớ lại những lần họ thấy ai đó học được cách làm điều gì đó mà họ chưa từng nghĩ người đó có thể làm được. Trong mỗi trường hợp, họ phải nghĩ kĩ xem tại sao và bằng cách này sự thay đổi đó có thể diễn ra.

Sau buổi hội thảo, có một sự thay đổi rất lớn trong việc những người quản lý này nhận thấy những tiến bộ trong thành tích làm việc của nhân viên, trong việc họ sẵn sàng bồi dưỡng những nhân viên đang gặp khó khăn, và trong số lượng cũng như chất lượng của những lời nhận xét của họ

tới nhân viên. Thêm nữa, những thay đổi này không bị mất đi trong thời gian chúng tôi quan sát họ (6 tháng).

Điều này có ý nghĩa gì? Thứ nhất, mục tiêu của chúng ta không phải là tìm những người quản lý có tài sẵn và để mặc họ thích làm gì thì làm, mà là tìm những người quản lý có Tư Duy Phát Triển: những người nhiệt tâm với việc đào tạo và học hỏi, cởi mở khi đưa ra và đón nhận phản hồi, và khả năng đứng vững khi phải đối mặt và vượt qua những chướng ngại vật.

Thứ hai, ngoài những kĩ năng cụ thể như giao tiếp hiệu quả, hay các kĩ năng chuyên môn khác, chúng ta cần huấn luyện các nhà lãnh đạo, người quản lý và nhân viên để họ tin vào sự phát triển. Một hội thảo về Tư Duy Phát Triển có thể là bước đi đầu đúng đắn trong bất kì một khóa huấn luyện lớn nào.

Cuối cùng, mục tiêu của chúng ta cũng nên là tạo ra một môi trường Tư Duy Phát Triển, trong đó tất cả mọi người có thể cùng nhau tiến bộ. Điều này yêu cầu:

- Hiểu rõ rằng kĩ năng nào cũng có thể học được.
- Đảm bảo rằng công ty trân trọng việc học hỏi và tính bền bỉ, chứ không phải những tài năng thiên bẩm.
- Đưa ra những phản hồi khích lệ việc học hỏi và những thành công trong tương lai.
- Hiểu rằng các nhà quản lý là một nguồn học tập đáng quý.

Nếu không tin vào khả năng phát triển của con người, giá trị của những chương trình đào tạo trong doanh nghiệp sẽ trở nên rất hạn hẹp. Nếu tin vào sự phát triển, những chương trình như vậy sẽ trở thành công cụ để

khai phá những tiềm năng lớn lao trong mỗi nhân viên, đồng thời đi đúng với định nghĩa của từ "tài nguyên con người".

NGƯỜI LÃNH ĐẠO: SINH RA HAY ĐƯỢC TẠO RA?

Khi Warren Bennis phỏng vấn những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất, “Tất cả bọn họ đều đồng ý rằng người lãnh đạo giỏi được tạo ra, không phải sinh ra, và được tạo ra bởi chính bọn họ hơn là bất kỳ yếu tố ngoại cảnh nào khác”. Bennis cũng đồng ý với điều này: “Tôi tin rằng… mọi người, bất kể lứa tuổi hay hoàn cảnh, đều có năng lực thay đổi bản thân”. Không phải ai cũng *sẽ* trở thành người lãnh đạo. Tiếc thay, phần lớn những nhà quản lý và thậm chí CEO trở thành sếp, chứ không phải người lãnh đạo. Họ lạm dụng quyền lực của mình thay vì thay đổi bản thân, nhân viên và tổ chức của họ.

Tại sao lại xảy ra điều này? John Zenger và Joseph Folkman chỉ ra rằng phần lớn mọi người, khi họ mới trở thành người quản lý, sẽ bước vào một giai đoạn học tập miệt mài. Họ có rất nhiều buổi đào tạo và hướng dẫn, họ chào đón các ý tưởng, họ nghĩ sâu và lâu về cách làm việc cho thật tốt. Họ tìm cách để phát triển. Nhưng khi họ đã học được những gì căn bản nhất, họ lại không tiếp tục học tập thêm nữa. Họ nghĩ rằng việc đó quá phiền phức, và họ cũng không thấy được giá trị của nó. Họ hài lòng với những gì họ đang làm thay vì cố gắng biến bản thân thành một người lãnh đạo đúng nghĩa.

Hay, như Morgan McCall nói, rất nhiều tổ chức tin vào tài năng bẩm sinh và không thèm để mắt tới những người có *tiềm năng* phát triển. Các tổ chức như vậy không những bỏ lỡ cơ hội có được những nhà lãnh đạo tương lai, mà niềm tin vào năng khiếu của họ còn làm thui chột chính những người họ gọi là “thiên tài” ấy, làm cho họ trở nên kiêu căng hơn, lười học hỏi hơn. Bài học ở đây là: Tạo ra một tổ chức đề cao sự phát triển năng lực – những người lãnh đạo thực thụ rồi sẽ xuất hiện thôi.

TƯ DUY TỔ CHỨC

Khi chúng ta nói về Lou Gerstner và Anne Mulcahy, chúng ta thấy kiểu công ty mà họ muốn – và đã thực sự tạo dựng lên. Đây là những công ty chú trọng tới sự phát triển của tất cả đội ngũ công nhân viên và không tôn thờ số ít những "thiên tài" trong công ty. Điều này dấy lên một câu hỏi.

Một sự thật rõ ràng là người lãnh đạo của một tổ chức có thể có Tư Duy Phát Triển hoặc Cố Định, nhưng liệu cả một tổ chức có thể có Tư Duy không? Nó có thể có một niềm tin xuyên suốt rằng tài năng là cố định, hoặc tài năng là thứ có thể được phát triển và tìm thấy ở mọi nhân viên không? Và nếu có, thì điều này có ảnh hưởng gì tới tổ chức nói chung và các nhân viên nói riêng? Để trả lời cho những câu hỏi trên, chúng tôi đã nghiên cứu một nhóm các tập đoàn lớn bao gồm những tập đoàn trong danh sách Fortune 500 và Fortune 1000.

Một tổ chức có thể có Tư Duy cố Định, quyết định rằng nhân viên có hoặc không có năng lực: chúng tôi gọi đây là "văn hóa của tài năng". Hoặc nó có thể có Tư Duy Phát Triển, tin tưởng rằng con người có thể tiến bộ và phát triển bằng sự cố gắng, chiến lược tốt, và sự hướng dẫn đúng đắn. Chúng tôi gọi đây là "văn hóa của sự phát triển".

Để xác định được tư duy của một tổ chức, chúng tôi đã hỏi một lượng nhân viên khá đa dạng ở mỗi tổ chức về việc họ nghĩ thế nào về những câu như: *Khi nói về thành công, công ty này tin rằng con người có một lượng tài năng nhất định, và họ không thể làm gì để thay đổi nó* (Tư Duy Cố Định). *Công ty này coi trọng trí tuệ bẩm sinh và tài năng kinh doanh hơn bất kỳ những phẩm tính nào khác* (vẫn là Tư Duy Cố Định). *Công ty này thực sự trân trọng sự phát triển và tiến bộ cá nhân của nhân viên.* (Tư Duy Phát Triển).

Sau đó chúng tôi tổng hợp lại các câu trả lời và rút ra một điều quan trọng: mọi nhân viên đều xác định được đúng rằng công ty của họ có những giá trị và niềm tin mang Tư Duy Phát Triển hay Tư Duy Cố Định. Bây giờ thì chúng tôi đã sẵn sàng để kiểm tra tầm ảnh hưởng của lối tư duy của một công ty – lên niềm tin của nhân viên với công ty, lên sự tự tin về quyền hạn và nhiệt huyết của họ với công ty, và lên mức độ hợp tác giữa các nhân viên, sức sáng tạo, và những hành vi đạo đức được khuyến khích trong tổ chức.

Điều chúng tôi tìm thấy thực sự rất tuyệt vời. Những người làm việc trong những tổ chức có Tư Duy Phát Triển đặt niềm tin của họ vào công ty hơn, hài lòng với cảm giác được làm chủ những gì mình làm hơn, và nhiệt thành hơn với công ty. Ví dụ, khi những nhân viên được yêu cầu đánh giá những câu nói như "Mọi người trong tổ chức này đều đáng tin cậy", những người thuộc các tổ chức có Tư Duy Phát triển nhiệt tình đồng ý. Cùng với đó, những nhân viên ở các tổ chức có Tư Duy Phát Triển cũng báo cáo rằng họ trung thành hơn với công ty và sẵn sàng làm mọi thứ vì nó: "Tôi cảm giác như thể công ty này là của tôi, và tôi sẵn sàng cống hiến vì tương lai của công ty". Ngược lại, rất nhiều người làm việc cho các công ty có Tư Duy Cố Định lại thể hiện ý muốn rời bỏ công ty để tìm tới một công ty khác.

Cảm thấy tin tưởng và sẵn lòng cống hiến là một điều tốt, nhưng còn sự linh hoạt và sáng tạo của những nhân viên làm việc trong các tổ chức có Tư Duy Phát Triển thì sao? Đó là những thứ mà các công ty nên và phải đặt nhiều sự quan tâm tới trong thời đại này. Có thể nào một công ty phải chấp nhận hy sinh sự ổn định hay sự trung thành để đạt được lợi thế đứng đầu không. Có thể nào một niềm tin vào tài năng cố định lại là niềm động lực cho sáng tạo không?

Không.

Chỉ những nhân viên làm việc trong những công ty có Tư Duy Phát Triển mới nói rằng tổ chức của họ khuyến khích (ở một mức nào đó) họ đương đầu với rủi ro, phát kiến và sáng tạo. Ví dụ, họ cực kì đồng ý với những câu nói như "*Công ty này thành tâm khuyến khích liều lĩnh với các rủi ro và sẽ hỗ trợ tôi ngay cả khi tôi thất bại*" và *"Mọi người ở đây đều được khuyến khích đưa ra các phát kiến mới – tính sáng tạo luôn được chào đón trong công ty này*".

Nhân viên ở những công ty có Tư Duy Cố Định không những nói rằng công ty của họ không cho phép họ liều lĩnh hay nghĩ ngoài khuôn khổ. Họ đồng ý nhiều hơn với những ý kiến cho rằng công ty của họ đầy rẫy những bất công và vô đạo đức. "Ở công ty này, có vô số những gian lận, đường tắt, hay 'cửa sau'." Hay "mọi người ở công ty này thường che giấu thông tin và giữ nhiều bí mật". Điều này khá dễ hiểu. Khi những tổ chức đặt nặng vấn đề tài năng, mọi người đều muốn trở thành ngôi sao, mọi người đều muốn mình tỏa sáng hơn người khác, và mọi người có thể sẽ có xu hướng muốn gian lận hơn, hoặc đi cửa sau để đạt được mục tiêu đó. Làm việc nhóm có thể hoàn toàn bị xóa bỏ.

Vậy thì, nhân viên ở những công ty có Tư Duy Phát Triển có cái nhìn tích cực hơn về công ty họ, nhưng sự tích cực đó có đến cả từ hướng ngược lại không? Có. Những người giám sát nhân viên trong các công ty có Tư Duy Phát triển có một cái nhìn tích cực hơn rất nhiều [so với những người ở công ty Tư Duy Cố Định] về nhân viên của họ, cũng như về những khía cạnh mà công ty quan tâm. Những người này cũng đánh giá nhân viên họ biết hợp tác hơn, chăm chỉ học tập và phát triển hơn. Và sáng tạo hơn. Và có nhiều tiềm năng trở thành người quản lý hơn. Đây là tất cả những điều làm nên một công ty linh hoạt hơn và đứng ở vị trí hàng đầu lâu hơn.

Tôi rất thích điều cuối cùng mà chúng tôi tìm thấy: những người giám sát ở các công ty có Tư Duy Phát triển nhìn nhận nhân viên của họ có nhiều tiềm năng quản lý hơn rất nhiều so với những người giám sát ở công ty Tư Duy Cố Định. Họ nhìn nhân viên như những người lãnh đạo trong tương lai đang trong quá trình hoàn thiện. Thật oái oăm, đúng không? Các công ty có Tư Duy Cố Định thường cố tìm kiếm tài năng, thuê tài năng, và thưởng những người có tài năng – nhưng giờ họ lại phải nhìn xung quanh và tự hỏi "Tài năng đâu rồi?". Một tài năng dậm-chân-tại-chỗ, theo sự phát triển của thời đại, đã không còn là tài năng nữa rồi.

Những phát hiện của chúng tôi cho thấy Tư Duy Phát Triển và Tư Duy Cố Định có thể được thẩm thấu vào sợi chỉ của công ty, thêu dệt nên một văn hóa của thiên tài hoặc một văn hóa của sự phát triển. Mọi người đều biết rằng những hình thức doanh nghiệp của quá khứ đã trở nên lỗi thời, và các công ty thời này phải không ngừng sáng tạo và làm mới chính bản thân họ để có thể sinh tồn. Theo bạn, kiểu công ty nào có nhiều khả năng thành công hơn trong thế giới ngày nay?

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Bạn đang ở một môi trường làm việc có Tư Duy Cố Định hay Tư Duy Phát Triển? Bạn cảm thấy mọi người ở công ty đang đánh giá bạn, hay đang giúp bạn phát triển? Bạn có thể cố biến nó thành một nơi có Tư Duy Phát Triển, bắt đầu bằng chính bản thân bạn. Có cách nào để bạn giảm đi phản ứng phòng vệ khi mắc sai lầm? Bạn có gặt hái được lợi ích nào khi nhận được phản hồi từ người khác không? Có cách nào để bạn có thể tạo ra nhiều trải nghiệm hơn cho bản thân không?
- Bạn cư xử thế nào với đồng nghiệp ở nơi làm việc? Bạn có phải là một vị sếp có Tư Duy Cố Định, tập trung vào quyền lực của mình hơn là lợi ích của nhân viên không? Bạn có bao

giờ củng cố địa vị của mình bằng việc hạ thấp người khác không? Bạn có bao giờ cố kìm hãm những nhân viên giỏi vì bạn cảm thấy bị họ đe dọa chưa?

- Nghĩ về những cách giúp nhân viên của bạn làm việc tốt hơn: Các kì thực tập? Hội thảo? Các buổi huấn luyện? Nghĩ về cách bạn sẽ nhìn và đối xử với các nhân viên của mình như đối tác, như một đội thống nhất. Lập nên danh sách các chiến lược để làm điều đó và thử làm chúng. Sự giúp đỡ được đặt đúng chỗ và những phản hồi khuyến khích sự phát triển chưa bao giờ là một điều sai trái cả.
- Nếu bạn điều hành một công ty, thử nhìn nó dưới góc nhìn tư duy. Công ty có cần bạn phải trở thành Lou Gerstner không? Nghĩ thật kĩ về cách loại bỏ văn hóa chuộng tài năng và tạo ra văn hóa của phê-bình-và-tự-phê-bình, những cuộc trao đổi cởi mở, và tính đồng đội. Đọc cuốn sách của Gerstner mang tên *"Who Says Elephans Can't Dance?" (Tạm dịch: Ai nói voi không thể nhảy?)* để xem ông đã làm điều đó thế nào.
- Nơi làm việc của bạn có đang cổ súy cho Tư Duy Nhóm không? Nếu có, toàn bộ quá trình đưa ra quyết định đang có vấn đề. Tự tạo ra cách

  để sản sinh ra những ý kiến trái chiều và những góp ý mang tính xây dựng. Giao cho ai đó vai trò của người đối lập, đưa ra những bất đồng để bạn có thể nhìn rõ những lỗ hổng trong quyết định của mình. Khích lệ mọi người thảo luận mọi mặt của vấn đề. Có hòm thư góp ý vô danh để nhân viên có thể đóng góp ý kiến của mình vào quá trình đưa ra quyết định. Hãy nhớ, mọi người có thể vừa là người biết suy nghĩ độc lập

nhưng cũng vừa biết làm việc theo nhóm. Hãy giúp họ làm tốt cả hai việc đó.

CHƯƠNG 6

CÁC MỐI QUAN HỆ: TƯ DUY TRONG TÌNH YÊU

Sao người ta hay nói, tình yêu đích thực thường gặp nhiều chông gai, mà người ta không thấy rằng, con đường *tới* tình yêu đích thực cũng không hề bằng phẳng? Con đường ấy thường có những nỗi thất vọng và đau khổ. Một số người cho phép những trải nghiệm ấy để lại vết sẹo trong họ, ngăn cản họ mở lòng với những mối quan hệ tốt hơn trong tương lai. Một số người khác lại có thể lành vết thương và bước tiếp. Điều gì khiến họ có sự khác biệt đó? Để tìm ra câu trả lời, chúng tôi đã mời hơn 100 người tới và yêu cầu họ kể về một lần bị từ chối một cách thảm hại/đau đớn.

> Lần đầu tiên tới New York, tôi cảm thấy cô đơn cùng cực. Tôi không quen ai

ở đây và tôi cảm thấy như thể tôi không thuộc về nơi này. Sau một năm lạc lõng, tôi gặp Jack. Có thể nói, chúng tôi hợp nhau ngay từ những giây phút đầu tiên, như thể chúng tôi đã quen nhau từ lâu vậy. Rất nhanh sau đó chúng tôi chuyển vào ở cùng nhau và làm mọi thứ cùng nhau. Tôi đã nghĩ tôi sẽ dành phần đời còn lại bên anh ấy, và anh ấy cũng nói điều tương tự. Hai năm hạnh phúc trôi qua. Tới một ngày, tôi trở

về nhà và thấy một mảnh giấy. Anh ấy nói anh phải đi, đừng cố tìm anh. Thậm chí anh còn không kí chữ *Love* ở cuối như mọi lần. Tôi chưa bao giờ nghe thêm tin tức gì từ anh ấy kể từ ngày đó. Thi thoảng, mỗi lần điện thoại đổ chuông, tôi vẫn nghĩ đó có thể là anh ấy.

Chúng tôi được nghe rất nhiều biến thể của câu chuyện từ những người khác hết lần này tới lần khác. Mọi người với cả hai lối tư duy đều kể những câu chuyện như vậy. Gần như tất cả mọi người, không lúc này thì lúc

khác, đều đã từng yêu và bị tổn thương. Điều làm họ khác biệt – khác biệt khá lớn – là ở cách họ đương đầu với nó.

Sau khi họ kể xong câu chuyện của mình, chúng tôi tiếp tục hỏi họ những câu sau: Việc đó có ý nghĩa gì với bạn? Bạn đã đối mặt với nó thế nào? Bạn đang hy vọng điều gì?

Khi người ta có Tư Duy Cố Định, họ cảm thấy bị đánh giá và bị dán nhãn bởi lần bị từ chối ấy – mãi mãi. Như thể đó là một phán xét được đưa ra và in lên trán họ: KHÔNG ĐÁNG ĐƯỢC YÊU THƯƠNG! Và họ trở nên giận dữ.

Bởi Tư Duy Cố Định không cho họ một công thức để hàn gắn vết thương, tất cả những gì họ có thể làm là hy vọng sẽ trả thù người đã làm họ bị tổn thương. Lydia, cô gái trong câu chuyện kể trên, nói rằng nỗi cay đắng của cô rất mãnh liệt và không nguôi trong một thời gian dài: "Tôi sẽ trả thù, tôi sẽ làm tổn thương anh ta bằng mọi cách có thể nếu tôi có cơ hội. Anh ta xứng đáng nhận điều đó."

Với những người có Tư Duy Cố Định, mục đích số một của họ rất đơn giản và rõ ràng: Trả thù. Như một người đàn ông đã nói: "Cô ta đã lấy đi mọi thứ của tôi khi cô ta rời đi. Chưa một ngày nào tôi không nghĩ cách làm cô ta phải trả giá." Trong cuộc nghiên cứu này, tôi hỏi một trong những người bạn có Tư Duy Cố Định về cuộc ly dị của cô ấy. Tôi sẽ không bao giờ quên những gì cô ấy nói. "Nếu tôi phải chọn giữa việc tôi có được hạnh phúc và anh ta phải chịu đau khổ, chắc chắn tôi sẽ chọn vế sau."

Chắc chắn người tạo ra cụm từ "Sự trả thù ngọt ngào" phải là người có Tư Duy Cố Định – câu nói tới từ suy nghĩ rằng trả thù sẽ chuộc lại được những lỗi lầm mà họ đã làm – bởi những người có Tư Duy Phát Triển không muốn điều đó. Những câu chuyện của họ cũng vẫn có những đau đớn

tới quặn lòng, nhưng phản ứng có họ lại rất khác với những người có Tư Duy Cố Định.

Những gì quan trọng với họ là sự thấu hiểu, tha thứ, và bước tiếp. Mặc dù họ thường bị tổn thương sâu sắc bởi những gì đã xảy ra, họ vẫn muốn rút ra bài học từ
có: "Mối quan hệ đó và cách mà nó kết thúc thực sự đã dạy tôi về tầm quan trọng của giao tiếp. Tôi thường nghĩ tình yêu là tất cả trong một mối quan hệ, nhưng giờ tôi đã biết nó vẫn cần rất nhiều sự giúp đỡ khác nữa." Người đàn ông này còn nói "Tôi giờ cũng biết thêm rằng ai sẽ là người hợp với tôi hơn. Tôi nghĩ rằng mọi mối quan hệ đều dạy bạn hiểu hơn về điều đó."

Có một câu nói của Pháp như sau: *"Tout comprende c'est tout pardonner"*. Thấu hiểu là tha thứ. Đương nhiên, có thể có những việc không đáng được tha thứ, nhưng nghĩ về việc tha thứ sẽ là bước khởi đầu tốt đẹp cho quá trình hàn gắn vết thương. Với những người có Tư Duy Phát Triển, mục tiêu số một là tha thứ. Như một người phụ nữ nói: "Tôi không phải là một vị thánh, nhưng tôi biết, vì sự an lạc của mình, tôi phải tha thứ và quên đi. Anh ta tổn thương tôi, nhưng tôi còn cả một cuộc đời phía trước và tôi sẽ thật ngu xuẩn nếu tôi cứ tiếp tục sống trong quá khứ. Rồi một ngày, tôi chỉ nói 'Chúc anh may mắn, và chúc tôi may mắn'."

Nhờ có Tư Duy Phát Triển, họ không cảm thấy bị đóng mác mãi mãi. Nhờ có nó, họ cố học được điều gì đó bổ ích về bản thân họ và các mối quan hệ, điều họ có thể dùng để có những trải nghiệm tốt hơn trong tương lai. Và họ biết cách để bước tiếp và trân trọng tương lai ấy.

Người họ hàng của tôi Casy có một Tư Duy Phát Triển. Vài năm trước, sau cuộc hôn nhân kéo dài 23 năm, chồng cô đã bỏ cô ra đi. Sau đó, như xát muối vào vết thương, cô gặp tai nạn và bị thương ở chân. Cô ngồi đó, một mình trong căn nhà vào tối thứ 7, và cô tự nói với chính mình:

“Thật chả ra gì nếu mình cứ ngồi đây và thương hại bản thân!” (Đây có lẽ nên trở thành phương châm sống của những người có Tư Duy Phát Triển). Thế là cô ra ngoài, tới một buổi khiêu vũ (dù chân vẫn đau) và gặp người chồng tương lai của mình.

Gia đình Contos đã dồn hết tất cả vào lễ cưới này. Nicole Contos, trong chiếc váy cưới lộng lẫy, tới nhà thờ trong một chiếc xe Rolls-Royce. Vị giám mục nhà thờ đang chờ sẵn bên trong để tiến hành buổi lễ, và hàng trăm bạn bè và người thân từ khắp nơi trên thế giới cũng đã tề tựu đông đủ. Mọi thứ đều thật tuyệt hảo cho tới khi phù rể chính bước tới chỗ Nicole và báo cho cô tin buồn: Chú rể sẽ không tới. Bạn có thể tưởng tượng được nỗi đau và sốc của Nicole không?

Cả gia đình, nghĩ tới hàng trăm vị khách đang đợi, quyết định vẫn tiếp tục buổi lễ và bữa tối. Và, thay vì động viên an ủi Nicole, họ hỏi xem cô muốn làm gì. Với lòng dũng cảm tuyệt vời của mình, cô đổi ngay sang một chiếc váy màu đen, đi tới bữa tiệc, và tự nhảy một mình bài “I Will Survive” (Tạm dịch: Tôi Sẽ Sống Tốt!). Đó không phải là điệu nhảy cô mong đợi, nhưng là điệu nhảy đã giúp cô trở thành biểu tượng của sự gan góc trên các mặt báo trên toàn quốc vào ngày hôm sau. Nicole giống như cầu thủ đã chạy sai hướng (đã nhắc tới ở Chương về Thể Thao). Đây là một sự kiện đáng nhẽ đã có thể định nghĩa cô và giảm giá trị của cô xuống. Thay vào đó, nó lại nâng cô lên một tầm cao mới.

Thật thú vị! Nicole không ngừng nhắc tới những nỗi đau và khủng hoảng khi bị cho “leo cây” ở chính lễ cưới của mình, nhưng cô chưa bao giờ, dù chỉ một lần, nhắc tới từ *xấu hổ*. Nếu cô tự đánh giá chính mình, cảm thấy mình không xứng đáng hay mình kém cỏi – cảm thấy xấu hổ - chắc cô đã chạy trốn tới một nơi nào đó. Ngược lại, chính nỗi đau đó lại làm cô có

thể vây quanh mình bằng sự yêu thương từ bạn bè và người thân, và bắt đầu quá trình hàn gắn vết thương.

Vậy điều gì đã xảy ra với chú rể? Anh ta đã tự mình hưởng thụ tuần trăng mật

ở Tahiti. Điều gì xảy ra với Nicole? Vài năm sau đó, cũng trong chiếc váy cưới và nhà thờ đó, cô kết hôn với một người đàn ông tuyệt vời. Cô ấy có sợ không? Không. Cô nói: "Tôi biết chắc rằng anh ấy sẽ tới buổi lễ."

Khi bạn nghĩ về cách những lần từ bị từ chối tình cảm có thể làm tổn thương và gây ra tức giận ở những người có Tư Duy Cố Định, sẽ không ngạc nhiên nếu những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định thường là những đứa muốn trả thù, một cách bạo lực, những ai bắt nạt hay trêu ghẹo chúng. Nhưng tôi sẽ trở lại với vấn đề này sau.

CÁC MỐI QUAN HỆ KHÔNG GIỐNG NHAU

Trong nghiên cứu của mình về những người có năng khiếu bẩm sinh, Benjamin Bloom đã nghiên cứu từ những nhà biểu diễn piano, nhà điêu khắc, vận động viên bơi lội Olympic, tay vợt tennis, nhà toán học cho tới các nhà nghiên cứu thần kinh học. Nhưng ông lại cố tình không nghiên cứu những người có năng khiếu trong những mối quan hệ xã hội. Có rất nhiều ngành nghề đòi hỏi phải có những kỹ năng giao tiếp tốt như giáo viên, nhà tâm lý học, quản trị viên, nhà ngoại giao. Nhưng dù Bloom có cố thế nào đi nữa, ông cũng không thể tìm ra cách nào thỏa đáng để đo đạc được khả năng giao tiếp xã hội.

Đôi khi chúng ta còn không chắc chắn đó có phải là một năng lực hay không? Khi chúng ta nhìn những người giỏi giao tiếp, chúng ta không thực sự nghĩ là họ có tài. Chúng ta nghĩ họ là những người hấp dẫn, quyến rũ. Khi chúng ta nhìn một cuộc hôn nhân tốt đẹp, chúng ta không nói hai người này là những người có tài trong việc tạo dựng quan hệ. Chúng ta nói họ là những người tốt, hay giữa họ có sự thu hút lẫn nhau. Tất cả những việc đó nói lên điều gì?

Điều đó có nghĩa rằng, trong xã hội, chúng ta không hiểu rõ về những kĩ năng quan hệ, vậy nhưng mọi thứ lại phụ thuộc vào các mối quan hệ giữa người với người. Có thể đó là lí do vì sao cuốn sách *Emotional Intelligence* của Daniel Goleman lại nhận được sự hưởng ứng nhiệt liệt như vậy. Cuốn sách đó nói: Ngoài kia tồn tại những kĩ năng giao tiếp xã hội và tôi có thể nói cho bạn biết về chúng.

Tư duy lại giúp ta hiểu một khía cạnh khác: nó giúp ta hiểu rõ hơn tại sao có những người thường không học những kĩ năng họ cần hay sử dụng những kỹ năng họ có. Tại sao có người cứ nhảy bừa vào một mối quan hệ,

để cuối cùng lại tự hạ thấp bản thân mình. Tại sao tình yêu thường trở thành một cuộc chiến nơi hai tình nhân chống lại nhau. Và quan trọng hơn, là Tư Duy giúp chúng ta hiểu tại sao có những người lại có thể có những mối quan hệ bền vững và hạnh phúc.

TƯ DUY TRONG TÌNH YÊU

Tới giờ, hẳn các bạn đã rõ, có một Tư Duy Cố Định đồng nghĩa với việc tin vào những đặc điểm cố định của bản thân. Nhưng trong một mối quan hệ, còn có hai điều nữa phải suy xét tới – đối phương và chính mối quan hệ. Vậy là giờ bạn có Tư Duy Cố Định về tận 3 thứ. Bạn có thể tin rằng các phẩm chất của bạn là cố định, phẩm chất của đối phương là cố định, và phẩm chất của mối quan hệ là cố định – tức là mối quan hệ ấy vốn đã tốt hoặc xấu ngay từ đầu, rằng các bạn thuộc về hay không thuộc về nhau ngay từ đầu. Giờ, tất cả những thứ ấy đều bị đem lên bàn cân để đánh giá.

> Tư Duy Phát Triển lại cho rằng những thứ này đều có thể được phát triển.

Bạn, đối phương, và mối quan hệ đều có khả năng cải thiện và thay đổi.

Trong Tư Duy Cố Định, một mối quan hệ lí tưởng phải có sự hòa hợp tuyệt đối ngay lập tức, và phải là mãi mãi. Như thể nó đã được sắp sẵn như vậy, giống như trong các câu chuyện cổ tích "Và từ đó họ sống hạnh phúc bên nhau mãi mãi."

Rất nhiều người muốn mối quan hệ của mình trở nên thật đặc biệt, rằng nó không phải chỉ là chuyện vui chơi qua đường. Điều đó dễ hiểu. Vậy thì có vấn đề gì với Tư Duy Cố Định trong tình yêu? Có hai vấn đề:

1. *Nếu bạn phải cố gắng sửa đổi nó, tức là hai bạn vốn không thuộc về nhau*

Vấn đề đầu tiên là những người có Tư Duy Cố Định mong đợi những thứ tốt đẹp sẽ tự động tới, chứ không phải hai bên sẽ phải cùng thay đổi với nhau để giải quyết những mâu thuẫn hay có thêm những kỹ năng mới. Họ

mong đợi những việc đó sẽ tự động xảy ra trong tình yêu, giống như trong truyện *Người đẹp ngủ trong rừng*, bỗng dưng có chàng hoàng tử tới cứu nhờ nụ hôn, hay truyện *Cô bé Lọ Lem* được đổi đời nhờ một hoàng tử do "số phận" đưa tới.

Bạn của Charlene kể với cô về Max, người nhạc sĩ mới tới thị trấn. Anh ta tới chơi đàn Cello cho dàn nhạc giao hưởng. Tối hôm sau, Charlene cùng bạn tới xem buổi nhạc giao hưởng ấy. Sau khi màn biểu diễn kết thúc, khi họ đang đi qua phía sau sân khấu, Max nắm lấy tay của Charlene và nói, "Lần sau, anh sẽ nắm tay em lâu hơn nhé". Cô ấn tượng với sự lãng mạn và nhiệt huyết của anh, còn anh bị hấp dẫn bởi vẻ quyến rũ và tinh nghịch của cô. Khi họ bắt đầu hẹn hò, sức hút giữa hai bọn họ càng tăng thêm. Họ dường như hiểu đối phương rất rõ. Họ đều nghĩ, *Anh/em đã trốn ở đâu suốt bao năm nay vậy?*

Tuy vậy, theo thời gian, Max trở nên dễ thay đổi tính tình. Thực ra, đó mới là con người thật của anh. Chỉ là thời gian đầu nó chưa được thể hiện ra mà thôi. Khi anh có tâm trạng không tốt, anh muốn ở một mình. Charlene muốn tâm sự với Max về điều làm anh buồn, nhưng điều đó lại càng làm anh khó chịu hơn. "Để anh yên!", anh nói, với giọng càng ngày càng bực dọc hơn. Vì lí do đó, Charlene lại cảm thấy như bị hắt hủi vậy.

Thêm nữa, tâm trạng anh ta thay đổi vào những lúc không hay ho cho lắm. Lúc thì vào dịp hai người đã lên kế hoạch để đi chơi bên ngoài. Lúc thì vào khi họ định có một bữa tối đặc biệt tại nhà. Hoặc là anh ta không muốn làm điều đó nữa, hoặc là cô sẽ phải chịu đựng sự im lặng khó chịu suốt cả buổi tối của anh ta. Chỉ cần cô cố gợi chuyện với anh, anh ta sẽ thấy thất vọng về cô: "Anh nghĩ em phải hiểu anh chứ."

Bạn bè xung quanh, những người hiểu rõ hai người họ yêu nhau tới dường nào, giục họ phải giải quyết ngay vấn đề này đi. Nhưng cả họ bọn

họ, với sự ấm ức, đều cảm thấy nếu mối quan hệ này là định mệnh, thì họ sẽ không phải bỏ quá nhiều công sức như vậy. Nếu người kia là một nửa thực sự, người ấy sẽ có thể hiểu và tôn trọng những nhu cầu của mình. Và thế là họ dần trở nên xa cách hơn và cuối cùng là chia tay.

Trong Tư Duy Phát Triển, thời gian đầu vẫn có thể xảy ra những cuộc cãi vã, nhưng những người có tư duy này không mong đợi một phép màu sẽ xảy ra. Họ tin rằng một mối quan hệ tốt đẹp, bền vững phải tới từ nỗ lực và cố gắng giải quyết các mâu thuẫn từ cả hai bên.

Nhưng những người có Tư Duy Cố Định lại không tin điều đó. Còn nhớ suy nghĩ của Tư Duy Cố Định rằng nếu bạn có sẵn năng lực, bạn đã không phải vất vả như thế không? Niềm tin đó cũng được họ áp dụng vào các mối quan hệ: Nếu hai bạn đã hợp nhau, thì mọi thứ sẽ tự động khớp với nhau.

Mọi chuyên gia về quan hệ đều không đồng ý với ý kiến đó.

Aaron Beck, nhà tâm thần học lẫy lừng, nói rằng một trong số những niềm tin nguy hại nhất trong một mối quan hệ là “Nếu chúng ta cần phải cố gắng vì nó, hãy chứng tỏ có điều gì đó rất sai trong mối quan hệ này.”

John Gottman, một nhà nghiên cứu nổi tiếng về các mối quan hệ, cũng nói: “Mọi cuộc hôn nhân đều đòi hỏi nỗ lực giữ cho mối quan hệ đi đúng hướng; luôn có những căng thẳng có thể hoặc đưa hai người tới gần nhau, hoặc làm hai người tan vỡ.”

Cũng giống với những thành tựu cá nhân, nềm tin này – thành công không cần cố gắng – tước đi của mọi người những gì họ cần để làm cho mối quan hệ trở nên tốt đẹp hơn. Đó có lẽ là lí do tại sao có quá nhiều các mối quan hệ bị tan vỡ - bởi vì mọi người tin rằng yêu nghĩa là không phải là việc gì quá khó khăn.

ĐỌC SUY NGHĨ

Một phần của niềm tin về một tình yêu dễ dàng là suy nghĩ, các cặp đôi có thể đọc được suy nghĩ của nhau: *Chúng tôi là một. Người ấy nên biết tôi đang nghĩ gì, cảm thấy gì và cần gì, và tôi cũng nên biết đường tương tự về người ấy.* Nhưng điều đó là không thể. Cố gắng đọc suy nghĩ của đối phương thay vì chủ động giao tiếp chắc chắn sẽ phản tác dụng.

Elayne Savage, một nhà tâm lý học gia đình, kể chuyện về Tom và Lucy. Sau ba tháng hẹn hò, Tom nói với Lucy rằng có sự mất cân bằng trong mối quan hệ của hai người. Lucy, cố đọc suy nghĩ của Tom, quyết định rằng ý của Tom là anh ta không hết lòng vào mối quan hệ này nhiều như cô. Cô cảm thấy chán nản. Cô có nên chia tay trước khi anh ta mở lời không? Tuy nhiên, sau một buổi trị liệu tâm lý, Lucy đã dồn hết can đảm để thẳng thắn hỏi ý của Tom là gì. Hóa ra, Tom đã dùng một thuật ngữ âm nhạc để ám chỉ rằng anh muốn điều chỉnh lại mối quan hệ và nâng nó lên một tầm cao mới.

Tôi suýt chút nữa cũng đã rơi vào cái bẫy tương tự. Chồng tôi và tôi đã từng gặp trước đó vài tháng, và mọi thứ đều diễn ra rất ổn. Rồi một buổi tối, khi chúng tôi ngồi với nhau, anh ấy nói với tôi: “Anh cần có nhiều không gian hơn”. Mọi thứ dường như trở nên trống rỗng. Tôi không thể tin điều tôi vừa nghe thấy. Có phải tôi đã hoàn toàn hiểu sai về mối quan hệ này không? Cuối cùng, bằng sự dũng cảm, tôi hỏi “Ý anh là sao?” Anh ấy nói “Anh muốn em ngồi lùi sang kia một chút để anh được rộng chỗ hơn”. Thật may là tôi đã hỏi anh ấy.

ĐỒNG Ý VỀ MỌI THỨ

Thật lạ khi có ai đó tin rằng có thể đọc suy nghĩ của người khác. Nhưng thực ra điều đó khá hợp lý khi bạn nhận ra rằng, rất nhiều người có Tư Duy Cố Định tin rằng một cặp đôi nên *đồng quan điểm ở tất cả mọi việc.*

Nếu bạn làm được điều đó, hai bạn sẽ không cần phải giao tiếp nữa; bạn chỉ đơn giản là mặc định người kia cũng sẽ nghĩ như bạn.

Raymond Knee và đồng nghiệp của ông đã mời các cặp đôi tới và cùng bàn luận về góc nhìn của họ về mối quan hệ họ đang có. Những người có Tư Duy Cố Định cảm thấy bị đe dọa và giận dữ sau khi nói về *những sự khác biệt nhỏ* trong cách họ và đối phương nhìn nhận về mối quan hệ. Ngay cả một sự khác biệt nhỏ nhất cũng đe dọa niềm tin rằng hai người họ phải cùng quan điểm với nhau.

Một cặp đôi có cùng ý kiến về mọi mặt là điều không thể. Một người có thể cho rằng người vợ thì nên ở nhà và được chu cấp; người kia có thể cho rằng người vợ sẽ là một trụ cột thứ hai trong nhà. Một người có thể nghĩ họ sẽ mua nhà ở nội thành, người kia lại nghĩ họ sẽ xây dựng tổ ấm tình yêu ở vùng ngoại ô.

Michael và Robin vừa tốt nghiệp đại học và chuẩn bị kết hôn. Anh là kiểu người thích sống ở ngoại ô. Anh tưởng tượng rằng sau đám cưới, họ sẽ hưởng thụ cuộc sống theo kiểu Greenwich Village cùng nhau. Vì vậy khi anh tìm được một căn hộ lý tưởng, anh nghĩ cô sẽ rất hạnh phúc. Nhưng khi cô thấy nó, cô đã rất giận dữ. Suốt cuộc đời, cô đã phải sống trong những căn hộ chật hẹp, và bây giờ anh lại bắt cô tiếp tục điều đó. Những người đã kết hôn phải được sống ở những căn nhà đẹp đẽ với những chiếc xe được đỗ ngoài sân. Cả hai đều cảm thấy như bị phản bội, và mọi thứ về sau càng trở nên tồi tệ hơn.

Các cặp đôi thường mắc sai lầm khi tin tưởng rằng họ sẽ đồng ý với nhau về nghĩa vụ và quyền lợi của người kia. Thử điền vào chỗ trống các câu dưới đây:

“Là một người chồng, tôi có quyền được _______, và vợ tôi có nghĩa vụ phải ________”

“Là một người vợ, tôi có quyền được ________, và chồng tôi có nghĩa vụ phải _______”

Khó có điều nào làm hai bên cảm thấy tức giận hơn việc quyền lợi của họ bị xâm phạm. Và cũng khó có điều nào làm một người cảm thấy tức giận hơn việc người kia tự cho là mình có quyền làm điều mà người này nghĩ là người kia không xứng đáng.

John Gottman báo cáo như sau: “Tôi đã từng phỏng vấn những người đàn ông mới cưới – những người nói với tôi với giọng tự hào rằng ‘Tôi sẽ không rửa bát, không bao giờ. Đó là phần việc của phụ nữ.’ 2 năm sau, chính những người đó hỏi tôi, “Tại sao vợ tôi và tôi không quan hệ tình dục nữa?”

Một số cặp đôi có thể vẫn đồng tình với vai trò truyền thống của vợ và chồng. Đó là quyền tự do cá nhân của họ. Nhưng việc đó khác với việc tự gán trách nhiệm cho người kia.

Khi Janet, một nhà phân tích tài chính, và Phil, một người môi giới bất động sản, gặp nhau, anh ta vừa mới mua một căn hộ mới, và anh muốn tổ chức một bữa tiệc khánh thành với những người bạn của anh. Khi Janet nói, “Vậy thì cùng làm thôi!”, anh rất vui. Điểm nhấn của cô ấy nằm ở chữ *cùng*. Bởi mặc dù cô là một người đầu bếp giỏi với kinh nghiệm tổ chức tiệc tùng, cô đã làm hầu hết công đoạn chuẩn bị một cách vui vẻ. Cô hạnh

phúc khi thấy chồng mình hào hứng với bữa tiệc này. Vấn đề bắt đầu xảy ra khi các vị khách tới. Phil chỉ tập trung vào việc hưởng thụ bữa tiệc, như thể anh ấy là một người khách vậy. Như thể cô ấy vốn phải làm hết tất cả mọi việc vậy. Cô ấy cảm thấy rất tức giận.

Điều mà một người trưởng thành sẽ làm trong trường hợp này là kéo anh ta ra ngoài để nói chuyện. Nhưng không. Cô quyết định sẽ dạy anh ta một bài học. Cô cũng tham gia bữa tiệc. Thật may, việc đùn đẩy trách nhiệm hay trả thù không diễn ra nhiều lần trong mối quan hệ của họ. Họ bắt đầu giao tiếp. Thời gian về sau, mọi

ý kiến đều được trao đổi, chứ không còn được mặc định như trước.

Một mối quan hệ không có sự cố gắng là một mối quan hệ sớm muộn cũng tàn. Một mối quan hệ tích cực cần cố gắng có sự giao tiếp chính xác, và cố gắng để tìm ra và giải quyết những mâu thuẫn trong quan điểm của cả hai. Nó không có nghĩa là sẽ không bao giờ có "Từ đó họ sống hạnh phúc bên nhau mãi mãi", nhưng nó có nghĩa "Họ sẽ cố gắng vì hạnh phúc của nhau mãi mãi".

2. *VẤN ĐỀ = KHUYẾT ĐIỂM*

Khó khăn lớn thứ hai với Tư Duy Cố Định là niềm tin rằng các vấn đề xảy ra trong mối quan hệ là dấu hiệu của những khiếm khuyết tiềm ẩn. Nhưng cũng giống như việc sẽ không có thành công nếu không trải qua thất bại, không có mối quan hệ nào tốt đẹp mà lại không có những mâu thuẫn và khó khăn trong quá trình phát triển cả.

Khi những người có Tư Duy Cố Định nói về những trận cãi vã của họ, họ thường đổ lỗi. Đôi khi họ tự nhận lỗi về mình, nhưng thường họ sẽ

đổ lỗi lên đối phương. Và họ coi lỗi đó là một sự cố định – một khiếm khuyết về phẩm chất của người kia.

Không chỉ dừng ở đó, khi những người này đổ lỗi cho tính cách của đối phương, họ cảm thấy giận dữ và ghê tởm người kia.

Và vì những vấn đề xảy ra là do những đặc điểm cố định, nên nó sẽ mãi mãi không thể giải quyết được.

Như vậy, một khi những người có Tư Duy Cố Định nhìn ra nhược điểm của đối phương, họ sẽ khinh thường người kia và cảm thấy không hài lòng với cả mối quan hệ. (Những người có Tư Duy Phát Triển, mặt khác, lại nhìn thấy những điểm không hoàn hảo ở người kia và vẫn nghĩ họ có một quan hệ tốt đẹp).

Đôi khi những người có Tư Duy Cố Định cố tình lờ đi những vấn đề ở đối phương hay ở mối quan hệ để họ không phải chịu những cảm xúc tiêu cực kia.

Mọi người đều nghĩ Yvonne đang hẹn hò với ai đó. Cô ấy thường xuyên nhận được những cuộc gọi bí ẩn. Cô thường đón con trễ. Số lần "đi chơi cùng các bạn nữ" của cô tăng gấp đôi. Tâm trí cô thường bay bổng đi đâu. Chồng cô, Charlie, cho rằng đây chỉ là tạm thời thôi. "Phụ nữ nào cũng trải qua những lúc như thế. Đâu có nghĩa là cô ấy có người khác đâu"

Bạn thân của Charlie thúc giục anh phải điều tra cẩn thận. Nhưng Charlie nghĩ rằng nếu anh ta đối mặt với sự thực – một sự thực không hay ho gì – thì thế giới của anh sẽ sụp đổ. Trong Tư Duy Cố Định, anh sẽ phải đối mặt với suy nghĩ rằng (1) hoặc là người phụ nữ anh yêu là một người tệ hại, (2) anh là một người tệ hại và đã đẩy cô ấy ra xa, (3) mối quan hệ của hai người thật tệ hại và không thể sửa chữa được.

Anh không thể đối phó với bất kỳ điều nào trong số những điều trên. Anh ấy không nghĩ ra được rằng, có những vấn đề có thể giải quyết được, rằng cô ấy đang gửi tới một thông điệp mà cô ấy mong muốn anh lắng nghe: “Đừng coi sự hiện diện của em là điều đương nhiên. Hãy chú ý tới em nhiều hơn nữa.”

Một Tư Duy Phát Triển không có nghĩa anh ta sẽ phải đối mặt với cô ấy, nhưng anh sẽ đối mặt với nó – chính tình huống ấy. Anh sẽ phải nghĩ xem có gì sai. Có thể nhờ sự tư vấn của các chuyên gia. Đưa ra quyết định dứt khoát về điều sẽ làm. Nếu thực sự có vấn đề gì cần giải quyết, ít nhất anh vẫn còn cơ hội cứu vớt mối quan hệ này.

CHÚNG TA LÀ NHỮNG KẺ THẤT BẠI

Bạn của Penelope suốt ngày ngồi ở nhà và phàn nàn rằng không có người đàn ông tốt. Penelope hay ra ngoài và luôn tìm thấy người đàn ông tốt. Mỗi lần như vậy, cô đều rất hạnh phúc và nghĩ “Đây chính là người mình cần tìm”. Cô nói như vậy với các bạn cô, rồi bắt đầu đọc những cuốn tạp chí về váy cưới, thậm chí còn chuẩn bị viết thông báo trên báo địa phương. Họ thường tin cô, vì những người cô tìm thấy thường có rất nhiều ưu điểm.

Nhưng rồi kiểu gì cũng có một điều gì đó xảy ra. Lần thì cô chia tay vì người kia tặng cô một món quà sinh nhật rẻ tiền. Lần khác là vì người kia ăn đồ ăn với tương cà và đôi khi đi giày trắng. Lần khác lại vì người kia có thói quen xấu khi dùng đồ điện tử: phép lịch sự khi sử dụng điện thoại của anh ta rất tệ, và anh ta xem TV quá nhiều. Và đó mới chỉ là một phần của danh sách.

Vì luôn nghĩ rằng đặc điểm, tính cách là cố định, Penelope đã quyết định rằng cô sẽ không bao giờ có thể sống với những khuyết điểm ấy. Nhưng phần lớn những điều này không phải là những vấn đề quá lớn hay

nghiêm trọng, chúng đều là những thứ có thể sửa được nhờ vào sự giao tiếp của hai người.

Chồng tôi và tôi đã ở bên nhau được gần một năm và, khi ngày sinh nhật của tôi cận kề, tôi gửi tới chồng tôi một thông điệp rõ ràng: “Em không phải người thực dụng, nhưng em thích một món quà thật đẹp” Anh ấy nói: “Chẳng phải có tấm lòng là được rồi sao?” Tôi trả lời “Đó là những gì người ta nói khi người ta không thực sự quan tâm tới việc chọn quà”.

Tôi tiếp tục: “Mỗi năm, mỗi người trong chúng ta đều có một ngày sinh nhật của riêng mình. Em yêu anh và em lên kế hoạch dành thời gian và công sức chọn quà cho anh. Em cũng muốn anh làm điều tương tự với em”. Từ đó, chưa bao giờ anh ấy làm tôi thất vọng cả.

Penelope mặc định rằng ngoài kia có ai đó gần chạm tới mức hoàn hảo. Chuyên gia về các mối quan hệ Daniel Wile nói rằng, chọn lựa một người bạn đời là chọn lựa một đống các rắc rối. Không có sự lựa chọn nào mà không có khuyết điểm. Vấn đề ở đây là thấu hiểu những hạn chế nhau, và cùng xây đắp mối quan hệ từ chúng.

XÓA BỎ NHỮNG KHUYẾT ĐIỂM

Brenda và Jack là hai khách hàng của Daniel Wile, và ông kể câu chuyện sau về hai người bọn họ. Brenda đi làm về và kể với Jack một câu chuyện dài, chi tiết mà không có mục đích rõ ràng gì cả. Jack cảm thấy chán tới tận cổ nhưng cố giấu sự chán chường đó vì phép lịch sự. Tuy nhiên, Brenda lại cảm thấy được cảm xúc thật sự của anh, và với mong muốn làm anh thấy thú vị hơn, cô lại kể thêm một câu chuyện không-hồi-kết nữa, cũng là về một dự án ở chỗ làm. Jack đã chạm tới giới hạn của mình. Cả hai bọn họ

đều đang gán những đặc điểm qua lại cho nhau. Theo lời của Wile, cả hai đều đang nghĩ: Brenda thật tẻ nhạt, Jack thật ích kỉ, và mối quan hệ này rồi sẽ chả đi tới đâu.

Thực ra, cả hai đều có ý tốt. Brenda sợ phải khoe thẳng rằng hôm ấy cô ấy đã làm việc rất tốt. Cô ấy không muốn tỏ ra mình là một người thích khoe khoang. Vì vậy cô đã chọn việc kể thật chi tiết về dự án của cô. Còn Jack không muốn phản ứng bất lịch sự, nên thay vì đưa ra cho Brenda những câu hỏi, hoặc bày tỏ những chỗ mình khó hiểu, anh lại gồng mình chịu đựng và chờ cô kết thúc câu chuyện.

Jack chỉ cần nói "Em à, khi em đi quá sâu vào quá nhiều chi tiết, anh bị loạn và cảm thấy rất khó chịu. Sao em không thử nói về lí do tại sao em lại thích dự án này đi? Như vậy anh sẽ thích nghe hơn đó."

Đây là vấn đề của giao tiếp, không phải vấn đề về tính cách hay phẩm chất. Vậy nhưng, trong Tư Duy Cố Định, việc đổ lỗi xảy ra rất nhanh với cường độ rất mạnh.

Khi tôi còn bé, tờ Ladies' Home Journal thường có mục "Can this marriage be saved?" (Tạm dịch: Cuộc hôn nhân này có thể cứu vãn được không?). Thông thường, câu trả lời là Có. Tôi bị cuốn vào những câu chuyện ấy, thấy thích thú về những cách mà một cuộc hôn nhân có thể đi tới bờ đổ vỡ, và càng thích thú hơn về cách nó vượt qua được sóng gió.

Câu chuyện về Ted và Karen, được kể bởi Aaron Beck, là một câu chuyện về sự thay đổi trong cách hai người có Tư Duy Cố Định nhìn nhận về nhau: từ một người có rất nhiều điểm tốt lại trở thành xấu xí trong mắt người còn lại.

Khi Ted và Karen gặp nhau, họ hút nhau theo kiểu trái dấu. Karen là một người làm việc tùy hứng và khá vô tư. Ted, một chàng trai nghiêm túc

như thể gánh nặng của thế giới đè nặng lên vai mình, cảm thấy rằng tính cách vô tư đó của cô sẽ thay đổi cuộc đời anh. “Mọi thứ cô ấy nói và làm đều thật hấp dẫn”, Ted thốt lên. Chiều ngược lại, ở Ted, Karen lại cảm thấy sự vững vàng như bàn thạch. Sự ổn định, đáng tin cậy ấy của anh làm cô cảm thấy an tâm.

Nhưng chỉ vài năm sau, Ted lại coi Karen như một người vô tâm, vô trách nhiệm “Cô ta chẳng bao giờ nghiêm túc trong việc gì… Tôi không thể dựa dẫm vào cô ta”. Và Karen lại thấy Ted là một người hay phán xét với cái tôi quá lớn, luôn xét nét từng cử chỉ của cô.

Cuối cùng, cuộc hôn nhân của họ đã được cứu vãn – nhờ vào việc hai người học được cách phản hồi cho nhau không phải bằng những tính từ tiêu cực, mà bằng những hành động hữu ích. Một ngày, Karren quá bận rộn với công việc, Ted về nhà và nhìn thấy nhà cửa vẫn bộn bề ngổn ngang. Anh cảm thấy rất tức giận và muốn mắng cô, nhưng, từ những gì anh học được từ Beck, anh tự nói với bản thân “Điều đúng đắn nên làm ở đây là gì?” Anh tự trả lời câu hỏi đó bằng việc bắt tay vào dọn dẹp mọi thứ. Anh đã cho Karren sự giúp đỡ cô cần thay vì lời phán xét.

CUỘC HÔN NHÂN NÀY CÓ THỂ ĐƯỢC CỨU VÃN KHÔNG?

Aaron Beck yêu cầu các cặp đôi khách hàng của ông tuyệt đối không được nghĩ những suy nghĩ chứa Tư Duy Cố Định: *Người ấy không có khả năng thay đổi. Mối quan hệ này không thể được cải thiện.* Những suy nghĩ này, ông nói, gần như lúc nào cũng sai.

ĐÔi khi rất khó để ngừng có những suy nghĩ như vậy – giống trong trường hợp của Bill và Hillary Clinton. Khi ông còn là tổng thống, Clinton nói dối cả đất nước và vợ ông về mối quan hệ của ông với Monica

Lewinsky. Hillary đã bảo vệ ông ấy: “Chồng tôi có thể có nhiều khuyết điểm, nhưng ông ấy sẽ không bao giờ nói dối tôi”

Sự thật cuối cùng cũng lộ ra. Hillary, tức giận và bị phản bội, giờ phải quyết định xem Bill sẽ mãi mãi là một người chồng tệ hại và không đáng tin tưởng, hay là một người đàn ông đang cần rất nhiều sự giúp đỡ.

Đây là lúc để đưa ra một luận điểm quan trọng: Niềm tin rằng đối phương có khả năng thay đổi không nên bị nhầm lẫn với niềm tin rằng đối phương *sẽ* thay đổi. Đối phương phải là người muốn thay đổi, cam kết sẽ thay đổi, và có những hành động rõ ràng hướng tới sự thay đổi.

Hai vợ chồng nhà Clinton bắt đầu tham gia những buổi cố vấn tâm lý, dành ra trọn vẹn một ngày mỗi tuần hoặc mỗi năm tùy theo giai đoạn. Qua những buổi cố vấn ấy, ông đã hiểu cách ông, đứa con của một cặp vợ chồng nghiện rượu, lại học được cách sống hai cuộc sống cùng lúc. Một mặt, ông học được cách gánh vác những trách nhiệm lớn lao từ khi còn rất nhỏ - ví dụ khi ông phải bảo vệ mẹ khỏi người cha dượng. Mặt khác, ông có một góc trong cuộc sống nơi ông không phải chịu nhiều trách nhiệm, nơi ông tự huyễn hoặc bản thân rằng mọi thứ rồi sẽ ổn dù chuyện gì xảy ra đi chăng nữa. Đó là cách ông có thể xuất hiện trên TV và “chân thành” tuyên bố rằng ông không có dây dưa gì tới Lewinsky. Khi đó, ông đang chui vào thế giới không-trách-nhiệm và từ-chối-sự-thật.

Người dân xin Hillary tha thứ cho ông. Một tối, Stevie Wonder gọi điện tới Nhà Trắng hỏi xem ông có thể tới không. Ông đã viết một bài hát cho riêng bà về sự tha thứ, và ông đã chơi cho bà nghe tối hôm đó.

Nhưng Hillary lại không thể tha thứ cho người bà coi là một kẻ nói dối, một kẻ ngoại tình. Bà chỉ có thể tha thứ cho người đàn ông bà nghĩ là đang thực sự chật vật với những rắc rối và đang cố để phát triển.

ĐỐI PHƯƠNG NHƯ KẺ THÙ

Với Tư Duy Cố Định, lúc này người bạn đời là ánh sáng của đời bạn, chỉ một lát sau họ có thể đã trở thành kẻ thù của bạn. Tại sao những người này lại muốn biến những người họ yêu thương thành kẻ thù?

Khi bạn thất bại ở những nhiệm vụ khác, rất khó để có thể đổ lỗi cho ai khác ngoài bạn. Nhưng khi có điều vấn đề gì xảy ra trong một mối quan hệ, luôn có "ai khác" để cho bạn đổ lỗi. Thực tế, trong Tư Duy Cố Định, bạn chỉ có hai sự lựa chọn nhất định. Một là đổ lỗi cho những phẩm tính cố định của bạn. Hai là đổ lỗi cho những phẩm chất cố định của đối phương. Và việc đổ lỗi cho người kia lúc nào cũng dễ dàng hơn.

Từ những gì còn lại của một Tư Duy Cố Định, tôi vẫn có sự thôi thúc khó cưỡng lại trong việc bảo vệ bản thân và đổ lỗi cho ai đó khi có gì đó sai xảy ra trong mối quan hệ của mình. "Không phải lỗi của em!" Để xử lý thói quen xấu này chồng tôi và tôi tự tạo ra một người thứ ba, một người đàn ông tưởng tượng tên Maurice, và đổ hết lỗi lên anh ta.

Bạn còn nhớ những người có Tư Duy Cố Định rất khó tha thứ không? Một phần là bởi nếu họ tha thứ cho đối phương, nếu họ thấy đối phương là một người tốt, thì tức là họ sẽ phải gánh thêm trách nhiệm cho lỗi lầm của mình. Nếu đối phương của tôi là một người tốt, hẳn tôi phải là một người xấu. Tôi phải là người sai.

Điều tương tự có thể xảy ra với các bậc cha mẹ. Nếu bạn có một mối quan hệ khó khăn với cha mẹ mình, đó là lỗi của ai? Nếu bố mẹ bạn không yêu bạn nhiều như bạn mong muốn, đó là vì họ là những người cha mẹ tồi hay vì bạn không đáng để được yêu thương? Đây là những câu hỏi vô cùng

xấu xí, có thể giam cầm chúng ta vào Tư Duy Cố Định. Có cách nào để thoát khỏi chúng không?

Tôi có một tình huống khá khó xử. Mẹ tôi không yêu tôi. Phần lớn cuộc đời, tôi phải chịu đựng điều này bằng cách đổ lỗi cho bà và luôn cảm thấy ấm ức. Nhưng tôi không còn cảm thấy thỏa mãn với việc bảo vệ bản thân mình nữa. Tôi thèm khát một mối quan hệ đầy yêu thương với mẹ mình. Vậy nhưng tôi lại không muốn mình giống với những đứa trẻ van xin sự công nhận từ một người mẹ muốn bỏ rơi mình. Rồi sau đó tôi nhận ra một điều. Tôi có thể kiểm soát một nửa mối quan hệ này, nửa từ phía tôi. Ít nhất tôi có thể trở thành người con gái đáng yêu mà tôi muốn trở thành.

Về một mặt nào đó, mẹ tôi làm gì cũng không quan trọng. Tôi vẫn có thể làm chủ điều tôi muốn.

Kết cục đã diễn ra thế nào? Tôi cảm thấy có một sự tiến bộ lớn trong tâm tưởng khi loại bỏ những ấm ức trong lòng và tiến bước về việc tạo dựng một mối quan hệ với mẹ. Phần còn lại của câu chuyện thực ra không liên quan, vì tôi không cần sự công nhận, nhưng dù sao tôi vẫn sẽ kể cho các bạn nghe. Một điều bất ngờ đã xảy ra. 3 năm sau, mẹ tôi nói với tôi: “Nếu trước đây có ai đó nói với mẹ rằng mẹ không yêu các con của mẹ, mẹ sẽ cảm thấy bị xúc phạm. Nhưng giờ mẹ nhận ra điều đó là đúng. Mẹ không biết đó là vì bố mẹ của mẹ đã không yêu mẹ, hay vì mẹ quá ích kỉ, hay vì mẹ không biết thế nào là tình yêu. Nhưng giờ mẹ biết rằng điều đó là đúng.”

Từ lần đó cho tới khi mẹ tôi qua đời vào 25 năm sau, chúng tôi càng trở nên gần gũi hơn. Chúng tôi xuất hiện trong cuộc đời nhau nhiều hơn. Một lần, vài năm về trước, khi bà bị đột quỵ, bác sĩ cảnh báo rằng bà có thể sẽ không thể nói được nữa. Tôi đưa bà trở về phòng, bà nhìn tôi và nói, “Carol, mẹ thích bộ quần áo này của con.”

Điều gì đã cho phép tôi bước những bước đầu tiên, chọn phát triển và chấp nhận rủi ro bị mẹ từ chối lần nữa? Nếu là trong Tư Duy Cố Định, tôi sẽ cần tới những lời đổ lỗi và sự ấm ức làm động lực. Nó sẽ làm tôi cảm thấy đứng đắn hơn, mạnh mẽ hơn, và hoàn thiện hơn là việc nghĩ rằng tôi là người có lỗi. Tư Duy Phát Triển cho phép tôi loại bỏ những lời đổ lỗi ấy đi và tiến bước. Tư Duy Phát Triển đã mang lại cho tôi một người mẹ.

Tôi còn nhớ khi chúng tôi còn nhỏ và làm điều gì đó ngốc nghếch, ví dụ như làm rơi kem lên chân, chúng tôi sẽ quay ra bạn tôi và nói: "Tại cậu làm tớ thế đấy". Đổ lỗi làm cho bạn cảm thấy bớt ngớ ngẩn hơn, nhưng cuối cùng bạn vẫn có một đôi giày dính đầy kem – và một người bạn đang ở trạng thái phòng vệ. Trong một mối quan hệ, Tư Duy Phát Triển đưa hai bạn lên trên cả những lời đổ lỗi, giúp hai bạn hiểu rõ vấn đề, và cố gắng sửa nó – cùng nhau.

CẠNH TRANH: AI LÀ NGƯỜI TỐT HƠN?

Trong Tư Duy Cố Định, nơi bạn luôn phải chứng tỏ sự tài giỏi của mình, rất dễ để bạn tự tạo ra một cuộc cạnh tranh với đối phương của mình. Ai thông minh hơn, ai có nhiều tài năng hơn, ai được yêu thích hơn?

Susan có một người bạn trai lúc nào cũng lo lắng rằng cô sẽ là trung tâm của sự chú ý, còn anh ta chỉ là kẻ bám đuôi. Nếu cô ấy là một-ai-đó, thì anh ta sẽ là không-ai-cả. Nhưng Martin thực ra tốt hơn thế rất nhiều. Anh rất thành công, thậm chí được kính nể, trong lĩnh vực của anh ta. Anh ta đẹp trai và cũng được nhiều người yêu mến. Vì vậy ngay từ đầu, Susan đã cố trấn an Martin. Nhưng rồi họ đi dự một buổi hội thảo cùng nhau. Họ không tới nơi cùng nhau, và khi Martin đang check-in, Susan đã đứng trò chuyện vui vẻ với những nhân viên khách sạn thân thiện ở sảnh. Tối đó khi cặp đôi bước qua sảnh, cả đội nhân viên chào cô nhiệt thành. Martin bắt đầu nhăn nhó. Tiếp đó, họ bắt taxi để đi ăn tối. Khi tới nơi, người tài xế khen ngợi cô: "Anh cố mà giữ lấy cô ấy nhé. Cô ấy là một người tốt đấy". Martin lại thêm khó chịu. Cả hai ngày cuối tuần đều tiếp diễn như vậy, và cho tới khi họ trở về nhà từ buổi hội thảo, mối quan hệ giữa họ đã trở nên rất căng thẳng.

Martin không chủ ý muốn cạnh tranh. Anh không muốn phải giỏi hơn Susan. Anh chỉ thất vọng rằng anh không được nhiều người yêu quý như Susan thôi. Nhưng một số người lại sẵn sàng đấu đầu với đối phương.

Cynthia, một nhà khoa học, luôn xuất sắc trong hầu hết những việc cô làm – xuất sắc tới nỗi cô bỏ xa người bạn đời của mình. Điều đó vốn đã không phải là gì đó quan trọng nếu cô không suốt ngày lấn vào phạm trù của người kia. Cô kết hôn với một diễn viên, và sau đó cô bắt đầu viết kịch và tự nhận vai diễn trong đó – và cô diễn cũng rất tuyệt vời. Cô nói cô chỉ đang cố chia sẻ những gì anh ta quan tâm, nhưng thú vui hời hợt của cô lại

còn tỏa sáng hơn cả nghề nghiệp của người kia. Anh cảm thấy anh phải thoát ra khỏi mối quan hệ này để tìm lại bản thân mình. Tiếp đó, cô lại kết hôn với một nhạc sĩ – một người rất giỏi nấu ăn, và chẳng mấy chốc cô cũng biết chơi nhạc và sáng tạo ra những công thức nấu ăn hoàn hảo. Lại một lần nữa, người chồng cảm thấy bức bối và cuối cùng cũng cao chạy xa bay. Cynthia không cho đối phương một khoảng riêng của họ; cô muốn phải ngang bằng hoặc giỏi hơn họ ở mọi kĩ năng họ có.

Có rất nhiều cách để hỗ trợ nửa kia của mình hoặc thể hiện sự quan tâm của mình tới cuộc sống của người ấy. Cách của Cynthia không phải là cách đúng.

Khi người ta bắt đầu một mối quan hệ, họ gặp một người khác họ, mà họ lại chưa học được cách xử lý những khác biệt đó. Trong một mối quan hệ tốt đẹp, người ta phát triển những kỹ năng ấy, và khi làm được điều đó, cả hai người cùng nhau tiến bộ hơn và mối quan hệ càng bền chặt hơn. Nhưng để làm được điều này, cả hai cần phải cảm thấy họ cùng ở một đội.

Laura là trường hợp may mắn. Cô khá ích kỉ và thường xuyên bảo vệ cái tôi của mình. Cô có thể hò hét hay dè bỉu. Nhưng James chưa bao giờ coi đó là những công kích cá nhân, và luôn cảm thấy cô đã ở bên anh mỗi khi anh cần cô. Vì thế khi cô bùng phát, anh làm cô bình tĩnh lại, và để cô bày tỏ hết suy nghĩ với anh. Dần dà theo thời gian, cô đã học được cách kiềm chế việc hò hét.

Khi môi trường của sự tin tưởng lẫn nhau được tạo ra, họ trở nên đặc biệt quan tâm tới sự phát triển của nhau. James đang trong quá trình dựng lên một tập đoàn, và Laura đã dành hàng giờ cùng với anh bàn luận về những kế hoạch và những vấn đề anh đang gặp phải. Laura luôn có ước mơ sẽ viết sách cho trẻ nhỏ. James khuyến khích cô chia sẻ những ý tưởng và

viết những bản thảo đầu tiên. Anh cũng thúc giục cô liên lạc với một người họ quen – một họa sĩ để phác họa những câu chuyện của cô. Trong mối quan hệ này, mỗi cá nhân đang giúp người còn lại làm những việc họ muốn làm và trở thành người họ muốn trở thành.

Cách đây không lâu, tôi đang nói chuyện với một người về quan điểm của một số người về việc nuôi dưỡng trẻ nhỏ - rằng cha mẹ đóng một phần rất nhỏ trong quá trình phát triển của con. Để giải thích cho quan điểm đó, cô ấy nói nó giống như một cuộc hôn nhân vậy: “Mỗi người đều phải cần chủ động bước vào mối quan hệ, và bạn không thể mong đợi sẽ thay đổi được con người của đối phương.”

Tôi trả lời “Tôi lại nghĩ khác. Với tôi, mục đích của hôn nhân là để khích lệ sự phát triển của đối phương và nhờ họ khích lệ sự phát triển của bạn.”

Ý tôi không phải là bạn muốn thay đổi toàn bộ người kia, làm người kia thấy rằng con người trước đây là không đủ tốt. Ý của tôi là, giúp đỡ người bạn đời, trong mối quan hệ của mình, đạt được những mục tiêu và phát triển hết cỡ tiềm năng của họ. Đó mới là ứng dụng thực tế của một Tư Duy Phát Triển.

TÌNH BẠN

Tình bạn, cũng như tình cảm nam nữ, là nơi chúng ta có cơ hội để thúc đẩy sự phát triển của nhau, và cùng công nhận lẫn nhau. Cả hai việc này đều quan trọng. Bạn bè có thể cho nhau những bài học quý báu và sự dũng cảm để đưa ra những quyết định mang tính phát triển, và bạn bè có thể trấn an nhau về những phẩm chất tốt mà chúng ta đang có. Mặc dù những lời khen về đặc điểm có những mối nguy hại nhất định, có những khi chúng ta vẫn cần có sự an tâm về bản thân: "Nói với tớ là tớ đã làm đúng khi chia tay bạn trai đi". "Nói với tớ là tớ không ngu dốt mặc dù tớ đã trượt kì thi ấy đi."

Thực tế, những dịp như vậy cho chúng ta cơ hội để hỗ trợ và gửi tới người bạn của mình một thông điệp phát triển: "Cậu đã cố gắng hết sức trong mối quan hệ đó trong suốt 3 năm rồi, còn anh ta thì chả thèm tiến bộ gì cả. Tớ nghĩ cậu đã đúng khi bước tiếp" Hoặc "Điều gì đã xảy ra ở kỳ thi đó vậy? Cậu có hiểu tài liệu môn ấy không? Cậu đã học đủ chưa? Cậu có cần gia sư không? Cùng tìm hiểu xem cậu có thể rút ra được kinh nghiệm gì nhé."

Nhưng cũng giống như mọi mối quan hệ khác, nhu cầu được chứng tỏ bản thân có thể làm mối quan hệ trở nên mất cân bằng – theo chiều hướng xấu. Sheri Levy đã thực hiện một cuộc nghiên cứu nhưng không phải về tình bạn, mà để đưa ra một luận điểm quan trọng và có liên quan.

Levy đo đạc sự tự ti của những cậu trai tuổi dậy thì và sau đó hỏi họ xem mức độ tin tưởng của họ về những thành kiến tiêu cực về con gái. Ví dụ, mức độ họ tin vào thành kiến rằng con gái thường rất tệ Toán hoặc con gái thường kém lý tính hơn con trai là bao nhiêu? Sau đó cô lại đo lại mức độ tự tin của các cậu bé này.

Những cậu bé có Tư Duy Cố Định có sự gia tăng đột biến trong sự tự tin khi họ tin vào những thành kiến trên. Nghĩ rằng con gái học kém hơn và dễ sơ suất hơn làm chúng cảm thấy tốt hơn về bản thân. (Những cậu bé có Tư Duy Phát Triển ít khi đồng ý với những thành kiến như vậy, nhưng khi chúng đồng ý, chúng không cảm thấy tự tin hơn).

Phản ứng tâm lý này có thể ảnh hưởng xấu tới tình bạn. *Cậu càng thấp thì tớ càng được đội lên cao.*

Một hôm tôi đang nói chuyện với một người bạn thân rất thông minh. Tôi thấy ngạc nhiên với cách cô ấy chịu đựng những hành vi ứng xử của một số người bạn của cô ấy. Mà hơn cả là tôi ngạc nhiên rằng cô ấy có những người bạn như vậy. Một người thì vô trách nhiệm; người khác thì trơ trẽn tán tỉnh chồng cô ấy. Câu trả lời của cô ấy là, mọi người đều có những điểm tốt và xấu, và nếu bạn chỉ tìm những người hoàn hảo để kết bạn, mối quan hệ xã hội của bạn sẽ vô cùng nhỏ bé. Tuy nhiên, có một điều mà cô ấy sẽ không bao giờ chấp nhận: những người làm cô ấy cảm thấy tự ti về bản thân.

Chúng ta đều biết những người như vậy. Những người rất giỏi, hấp dẫn, và hài hước, nhưng sau khi ở cạnh họ, bạn cảm thấy mình thật nhỏ bé. Bạn có thể sẽ hỏi: "Có phải mình vừa tự hạ thấp mình không?" Nhưng thường nguyên nhân là do họ, cố gây dựng hình ảnh của họ thật cao bằng cách phô ra sự xuất chúng của họ và sự yếu kém của bạn. Điều này có thể thực hiện bằng cách cố tình hạ thấp bạn, hoặc đối xử với bạn một cách hời hợt, vô tâm. Dù là cách nào đi nữa, bạn là công cụ, (và cũng là nạn nhân) để họ chứng tỏ giá trị của mình.

Có lần tôi đang ở một bữa tiệc mừng bạn tôi 50 tuổi, và chị gái cô ấy bắt đầu phát biểu. Ai cũng nghĩ cô ấy sẽ khen ngợi em gái mình. Nhưng chị cô ấy đã kể về sở thích tình dục mãnh liệt của cô ấy và cô ấy may mắn làm sao khi tìm được một người chồng trẻ tuổi để thỏa mãn nó. "Chỉ là cho vui

thôi”. Cô ấy còn nói cả về vẻ bề ngoài, trí tuệ, và kỹ năng làm mẹ của bạn tôi nữa. Sau màn phát biểu ấy, tôi chợt nhớ ra câu nói “Với người bạn như vậy, ai còn cần kẻ thù làm gì nữa.”

Rất khó để nhận ra những người bạn có ý đồ xấu. Một tối tôi có một giấc mơ rất sống động. Một ai đó, một người tôi biết, vào nhà tôi và lần lượt lấy hết những tài sản có giá trị của tôi. Trong giấc mơ tôi có thể thấy điều gì đang xảy ra, nhưng tôi không thể thấy đó là ai. Được một lúc, tôi bèn hỏi người đó: “Anh có thể để lại thứ đó không, nó rất quan trọng với tôi”. Nhưng người đó lại cứ không ngừng vơ hết những thứ quý giá. Sáng hôm sau tôi chợt nhận ra đó là ai và giấc mơ kia có ý nghĩa gì. Suốt năm vừa rồi, một người bạn thân của tôi thường xuyên gọi tôi nhờ giúp làm hộ việc của anh ta. Tôi đồng ý. Anh ta đang gặp rất nhiều stress, và thời gian đầu tôi vui vẻ dùng tất cả những gì tôi biết để giúp anh ta. Nhưng nhờ lời nhờ vả dường như chả bao giờ kết thúc, và sự giúp đỡ chỉ đến từ một chiều – tôi giúp anh ta, và hơn thế, anh ta còn mắng tôi nữa: “Đừng bao giờ nghĩ cô có thể làm tốt được như tôi. Cô có thể giúp tôi hoàn thiện công việc, nhưng sẽ không bao giờ sáng tạo được như tôi.” Anh ta muốn hạ thấp tôi để anh ta không cảm thấy mình là người ở dưới. Giấc mơ ấy mách bảo tôi rằng, cái gì cũng có giới hạn của nó.

Tôi sợ rằng trong Tư Duy Cố Định, tôi cũng là thủ phạm. Tôi không nghĩ tôi làm mọi người thất vọng, nhưng khi bạn cần sự công nhận, bạn lợi dụng người khác để có được nó. Một lần, khi tôi còn lại một sinh viên mới ra trường, tôi bắt tàu tới New York và ngồi cạnh một thương nhân rất thú vị. Từ góc nhìn của tôi, chúng tôi đã trò chuyện qua lại trong suốt chuyến đi kéo dài 1 tiếng rưỡi, nhưng cuối cùng thì anh ta nói với tôi: “Cảm ơn vì đã nói với tôi về *bạn*” Lúc đó tôi mới nhận ra việc tôi vừa làm. Anh ta là một người gần như hoàn hảo – đẹp trai, thông minh, thành công. Và đó là lý do vì sao tôi lợi dụng anh ta. Suốt cả chuyến đi, tôi không hề có hứng thú với bản thân anh ta, mà chỉ dùng anh ta như một chiếc gương phản ánh sự tài

giỏi của tôi mà thôi. Thật may mắn cho tôi, là điều anh ta phản ánh lại là một bài học vô cùng giá trị.

Người xưa đã từng nói bạn chỉ biết được ai là bạn khi bạn gặp khó khăn. Và đương nhiên quan điểm này có cái lý của nó. Ai sẽ luôn là người ở bên bạn khi bạn gặp rắc rối? Tuy nhiên, đôi khi, câu hỏi khó hơn lại là: Ai sẽ là người bạn muốn hướng tới khi có điều tốt đẹp xảy đến? Khi bạn tìm thấy một nửa đặc biệt của mình? Khi bạn nhận được một công việc tốt hay được thăng chức? Khi con bạn chăm ngoan? Ai sẽ là người thực sự mừng rỡ với những vui mừng của bạn?

Những thất bại và những xui xẻo của bạn không đe dọa sự tự tin của người khác. Rất dễ để cảm thấy thương cảm cho những ai trong hoàn cảnh khó khăn. Chính những gì bạn có và những thành công của bạn mới là những trở ngại cho những người tìm kiếm sự tự tin ở cảm giác mình hơn người.

SỰ NHÚT NHÁT

Một mặt nào đó, sự nhút nhát là mặt trái của những gì nãy giờ chúng ta nói tới. Chúng ta đã quan sát những người dùng người khác để tôn họ lên. Những người nhút nhát thường lo rằng những người khác sẽ dìm họ xuống. Họ thường lo về việc bị đánh giá hoặc bị xấu hổ trong những tình huống giao tiếp xã hội.

Tính nhút nhát có thể cản trở việc kết bạn và phát triển các mối quan hệ của bạn. Khi họ gặp những người mới, những người nhút nhát nói rằng họ cảm thấy lo lắng, tim đập nhanh hơn, tránh né nhìn vào mắt, và họ có thể sẽ muốn chấm dứt cuộc hội thoại càng nhanh càng tốt. Nhưng ẩn giấu đằng sau vẻ ngoài rụt rè đó, những người nhút nhát có thể là những người rất thú vị và tuyệt vời, nhưng thường họ sẽ không thể hiện những điều đó với một người lạ. Và họ biết nhược điểm đó.

Hai lối tư duy dạy chúng ta điều gì về tính nhút nhát này? Jennifer Beer đã nghiên cứu hàng trăm người để tìm ra câu trả lời cho câu hỏi ấy. Cô xác định tư duy của mỗi người, sau đó đánh giá mức độ nhút nhát, và rồi ghép đôi 2 người bất kỳ lại để họ tự làm quen với nhau. Toàn bộ quá trình đều được ghi hình lại, và sau đó, những người có chuyên môn về đánh giá sẽ xem cuốn phim đó và đánh giá sự tương tác giữa các cặp đôi.

Đầu tiên, Beer thấy rằng những người có Tư Duy Cố Định thường có khả năng trở nên nhút nhát hơn. Tư Duy Cố Định làm bạn quan tâm quá về việc bị đánh giá, và điều này làm cho bạn chỉ biết tập trung vào bạn và trở nên lo lắng nhiều hơn. Nhưng cũng có rất nhiều người rụt rè có Tư Duy Phát Triển, và khi Beer quan sát họ kĩ hơn, cô tìm thấy một điều khác cũng vô cùng thú vị.

Tính nhút nhát ảnh hưởng xấu tới sự tương tác xã hội giữa những người có Tư Duy Cố Định nhưng không ảnh hưởng tới các mối quan hệ của những người có Tư Duy Phát Triển. Kết quả chấm điểm của các chuyên gia đánh giá cho thấy, mặc dù những người nhút nhát thuộc hai nhóm tư duy đều cảm thấy hồi hộp trong 5 phút đầu tiên của cuộc gặp gỡ, nhưng sau đó, những người có Tư Duy Phát Triển bắt đầu thể hiện những kỹ năng xã hội tốt hơn, được quý mến hơn, và thực sự tạo ra cuộc sự tương tác thú vị. Thực tế, họ bắt đầu trông giống như không hề nhút nhát tí nào.

Lý do là, một phần, những người nhút nhát có Tư Duy Phát Triển coi những tình huống xã hội là những thử thách. Mặc dù họ cảm thấy lo lắng, nhưng họ chủ động chào đón cơ hội gặp gỡ những người bạn mới. Những người nhút nhát có Tư Duy Cố định, mặt khác, lại muốn trốn tránh gặp gỡ những người có thể có nhiều kĩ năng giao tiếp hơn họ. Họ nói họ sợ rằng họ sẽ mắc sai lầm. Vậy là dù cả hai đều nhút nhát, nhưng những người có Tư Duy Phát Triển và Cố Định đối mặt với tình huống xã hội với hai thái độ khác nhau. Một bên ôm trọn lấy thử thách, một bên lại sợ nó.

Khi nhận ra được sự khác biệt giữa hai thái độ này, những người nhút nhát có Tư Duy Phát Triển cảm thấy bớt nhát và hồi hộp hơn khi cuộc gặp gỡ tiếp tục kéo dài, những những người có Tư Duy Cố Định vẫn không ngừng lo lắng và liên tục có những hành động khá gượng gạo, như tránh ánh mắt hay cố né việc phải nói chuyện.

Bạn có thể thấy rõ cách hai thái độ này ảnh hưởng tới việc kết bạn như thế nào. Những người nhút nhát có Tư Duy Phát Triển kiểm soát tính nhút nhát của mình. Họ chủ động ra khỏi nhà và gặp gỡ những người mới, và, sau khi sự hồi hộp lắng xuống, các mối quan hệ của họ phát triển một cách bình thường. Tính nhút nhát không làm chùn bước họ.

Nhưng với những người có Tư Duy Cố Định, tính nhút nhát lại là thứ nắm quyền kiểm soát. Nó tách họ ra khỏi những tình huống giao tiếp xã hội có những người mới, và khi họ trong những tình huống như vậy, họ cũng không thể hạ tấm rào cản tâm lý xuống và loại bỏ đi nỗi sợ hãi trong mình.

Scott Wetzler, một nhà trị liệu và giáo sư ngành tâm thần học, kể về một khách hàng của ông, Georgo, một người nhút nhát có Tư Duy Cố Định. George cực kỳ rụt rè, nhất là với phụ nữ. Anh khao khát được trở nên hấp dẫn hơn, tự tin hơn – và vì quá lo lắng rằng người ta sẽ thấy anh vô dụng hoặc quá thèm muốn [người ấy] – anh quyết định tự đóng băng và tỏ ra lạnh lùng. Khi cô đồng nghiệp rất quyến rũ Jean của anh bắt đầu 'thả thính' anh, anh cảm thấy quá hồi hộp nên đã tránh gặp cô. Rồi một ngày, cô tiến tới chỗ anh ngồi trong một quán cà phê gần công ty và gợi ý một cách dễ thương rằng anh nên mời cô ấy cùng ngồi uống nước với anh. Vì không nghĩ ra được câu trả lời nào thông minh để gây ấn tượng với cô, anh đã trả lời: "Tôi không quan tâm cô ngồi hay không."

ANH LÀM CÁI GÌ VẬY GEORGE!!! Anh ấy đang cố bảo vệ mình khỏi việc bị từ chối – bằng cách tỏ ra không có hứng thú. Và anh ấy đang cố chấm dứt cuộc hội thoại này. Đúng như ý anh ta muốn, George tỏ ra rõ với Jean rằng anh không quan tâm, và cuộc hội thoại nhanh chóng kết thúc, khi Jean bước ra khỏi quán ngay lập tức. George cũng giống như những người trong nghiên cứu của Jennifer Beer, cũng bị kiểm soát bởi nỗi sợ bị người ngoài đánh giá buộc anh phải dừng việc tạo ra kết nối với người khác.

Wetzler từ từ giúp đỡ George vượt qua được sự chú ý thừa thãi tới cảm giác bị đánh giá của anh. Anh nhận ra, Jean không ở đó để phán xét hay muốn làm anh xấu hổ, mà là để tìm hiểu anh. Sau khi đã chuyển được sự tập trung từ 'bị đánh giá' sang 'tạo dựng một mối quan hệ', George dần dần đã có thể chủ động giao tiếp. Mặc dù vẫn còn cảm thấy lo lắng, anh đã

tiếp cận Jean, xin lỗi vì hành vi thô lỗ của mình, và mời cô ấy ăn trưa. Cô ấy đã đồng ý. Thêm nữa, cô ấy không phải là một người quá xét nét như anh đã lo sợ.

KẺ ĂN HIẾP – NẠN NHÂN: TRẢ THÙ

Người ta không chỉ phải chịu sự từ chối khủng khiếp từ những mối quan hệ yêu đương, mà còn cả trong đời sống trường học. Ngay từ khi học mẫu giáo, một số đứa trẻ đã phải trở thành nạn nhân. Chúng bị các bạn lấy làm trò hề, tra tấn tinh thần, đánh đập, dù chúng không làm gì sai. Lý do của những kẻ hay bắt nạt có thể là vì tính cách rụt rè của các nạn nhân, có thể vì diện mạo của họ, lý lịch của họ, hay sự thông minh của họ (đôi khi là vì họ không đủ thông minh, đôi khi lại là vì họ thông minh quá). Điều này có thể xảy ra hàng ngày, biến cuộc sống của các nạn nhân thành một cơn ác mộng và khởi đầu những năm của bệnh trầm cảm và sự hận thù.

Điều tệ hơn là, trường học không làm gì để thay đổi tình trạng này. Đây là bởi vì phần lớn các trường hợp, sự việc diễn ra khi không có mặt của thầy cô giáo, hoặc bởi được gây ra bởi những học sinh 'con cưng' của trường, ví dụ như ngôi sao thể thao chẳng hạn. Trong trường hợp này, không phải là thủ phạm, mà chính nạn nhân mới là người bị cho là đứa trẻ có vấn đề hay biệt dị.

Trong xã hội, mãi tới gần đây chúng ta mới bắt đầu chú ý tới vấn đề này nhiều hơn. Và rồi những cuộc nổ súng ở trường học xảy ra. Ở trường cấp ba Columbine, nơi diễn ra vụ nổ súng trong trường học tai tiếng nhất, cả hai tay súng đều đã bị bắt nạt nhiều năm ở trường. Một người bạn cũng từng là nạn nhân của những kẻ hà hiếp kể về những gì họ phải chịu đựng trong những năm học cấp ba.

Ở các lối hành lang, mấy người ở đội thể thao hay đẩy mấy đứa trẻ ngã vào tủ đựng đồ và gọi chúng bằng những cái tên thô tục khi những người khác thì chỉ đứng

cười. Tới giờ ăn trưa, cũng chính những kẻ ấy sẽ gạt khay đồ ăn của các nạn nhân xuống sàn, lột quần áo của họ, hoặc ném đồ ăn vào họ. Khi các nạn nhân đang ăn, những kẻ này sẽ đẩy bàn từ đằng sau. Rồi trong những phòng thay đồ trước giờ thể dục, những kẻ bắt nạt thoải mái đánh đập các nạn nhân vì giáo viên không có mặt ở đó.

NHỮNG KẺ BẮT NẠT NÀY LÀ AI?

Bắt nạt đồng nghĩa với phán xét, với mục đích muốn nhấn mạnh với mọi người rằng ai xứng đáng hơn hoặc quan trọng hơn. Đứa trẻ có nhiều quyền lực hơn sẽ phán xét đứa trẻ ít quyền lực hơn. Chúng coi họ như những sinh vật hạ đẳng, và chúng luôn nhắc họ nhớ điều đó – hàng ngày. Cũng giống như những chàng trai ở nghiên cứu của Sheri Levy, khi bắt nạt, chúng cảm thấy tự tin hơn. Những kẻ hay bắt nạt người khác vốn không phải là vì chúng là người thiếu tự tin, nhưng việc phán xét và hạ nhục người khác có thể cho chúng một liều thuốc kích thích sự tự tin bên trong. Chúng cũng đồng thời có thêm địa vị trong trường nhờ những hành động ấy. Những người khác có thể sẽ nhìn chúng và cho rằng chúng mạnh mẽ, ngầu, hay hài hước. Hoặc sợ chúng. Dù là thế nào, thì rõ ràng chúng đã có một vị thế cao hơn sau mỗi lần bắt nạt ai đó.

Tư Duy Cố Định xuất hiện rất nhiều ở những kẻ hay hà hiếp: Có những người

ở một đẳng cấp cao hơn những người khác. Và những kẻ này là những người phán xét. Eric Harris, một trong những tay súng trong vụ ở Columbine, là mục tiêu lý

tưởng của chúng. Cậu bé có dị tật ở ngực, thấp, là một người đam mê máy tính, và là một người đến từ thành phố khác không phải Colorado. Và chúng đã ‘phán xét’ cậu bé không thương tiếc.

NẠN NHÂN VÀ SỰ TRẢ THÙ

Tư Duy Cố Định có thể đóng vai trò phần nào trong cách những nạn nhân phản ứng với những kẻ hiếp đáp họ. Khi người ta cảm thấy bị đánh giá sâu sắc sau khi bị từ chối, phản ứng tự nhiên của họ sẽ là cảm thấy tệ hại về bản thân và bộc phát bởi sự ấm ức. Họ cảm thấy bị hạ thấp, và họ cũng muốn kéo người khác xuống với mình. Trong những nghiên cứu của chúng tôi, chúng tôi từng chứng kiến những con người hoàn toàn bình thường – người lớn và trẻ con – phản ứng với sự từ chối bằng những suy nghĩ đầy bạo lực về việc trả thù.

Những người lớn có học vấn cao, tâm trí bình thường, sau khi nghe chúng tôi kể về một lần bị từ chối hay phản bội, đã nói những câu như "Tôi muốn hắn ta chết đi" hay "Tôi ước tôi có thể treo cổ cô ta lên", và thực sự có ý như vậy.

Khi chúng ta nghe về bạo lực học đường, chúng ta thường nghĩ chỉ những đứa trẻ hư có gia đình không tốt mới có thể làm những điều như vậy. Nhưng điều bất ngờ là những đứa trẻ bình thường, không có gì nổi bật có Tư Duy Cố Định nghĩ về trả thù bằng bạo lực nhanh như thế nào.

Chúng tôi đưa cho những học sinh lớp 8 ở một trong những trường ưa thích của chúng tôi đọc về một tình huống bắt nạt ở trường. Chúng tôi yêu cầu chúng tưởng tượng như sự việc này thực sự đang xảy ra với chúng:

Đó là năm đầu tiên ở trường mới và mọi thứ đều diễn ra rất tốt đẹp. Đột nhiên, một vài học sinh khá nổi tiếng ở trường bắt đầu trêu chọc bạn và gọi bạn bằng những tên không hay ho. Đầu tiên bạn mặc kệ - điều này vẫn hay xảy ra mà. Nhưng nó cứ tiếp diễn. Hàng ngày, những người kia cứ đi

theo bạn, chế giễu bạn, mỉa mai về quần áo hay vẻ bề ngoài của bạn, nói bạn là đồ kém cỏi – trước mặt mọi người. Hàng ngày.

Sau đó chúng tôi yêu cầu các học sinh lớp 8 này viết về những gì chúng nghĩ và những gì chúng sẽ làm hay muốn làm.

Đầu tiên, những học sinh có Tư Duy Cố Định bị ảnh hưởng khá sâu sắc bởi việc này. Chúng nói "Cháu sẽ nghĩ cháu là không-ai-cả, và cũng không ai thích cháu." Hay "Cháu sẽ nghĩ cháu thật ngu ngốc và kỳ dị và không hợp nơi này."

Sau đó chúng muốn trả thù bằng bạo lực, nói rằng chúng sẽ trút hết giận dữ vào những người kia, đấm vào mặt chúng, hay cán xe lên chúng. Những học sinh này cực kỳ đồng ý với câu nói "Mục tiêu số một của cháu là trả thù."

Chúng đã bị những kẻ hà hiếp kia phán xét, và giờ tới lúc chúng là người phán xét. Và đó chính là điều mà Eric Harris và Dylan Klebold, hai tay súng ở Columbine, đã làm. Chúng phán xét lại. Trong nhiều giờ, chúng quyết định xem ai đáng được sống và ai phải chết.

Trong nghiên cứu của chúng tôi, những học sinh có Tư Duy Phát Triển không coi những lần bị bắt nạt là những lần để đánh giá bản thân chúng. Thay vào đó, chúng coi đó là những vấn đề tâm lý mà những kẻ bắt nạt đang gặp phải, là cách để những kẻ này cố kiếm chút địa vị hay lấy lại sự tự tin: "Cháu sẽ nghĩ lý do mà bạn ấy làm phiền cháu có lẽ là vì bạn ấy gặp vấn đề gì đó ở nhà hay bị điểm kém ở trường". Hoặc "Các bạn ấy nên làm việc gì đó có ý nghĩa hơn – thay vì cố làm cháu cảm thấy tệ hại để các bạn ấy cảm thấy tốt hơn."

Kế hoạch mà những học sinh này vẽ ra có mục đích giáo dục lại những kẻ hay bắt nạt: "Cháu sẽ nói chuyện với họ. Cháu sẽ hỏi họ vài câu hỏi (Tại sao họ lại nói những lời như vậy và tại sao họ lại chỉ làm vậy với mỗi cháu). Hay "Cháu sẽ đối diện với người ấy và nói chuyện về vấn đề họ đang gặp phải; cháu sẽ cố chỉ ra cho họ thấy rằng bắt nạt không làm cho họ trở nên hài hước hơn"

Các học sinh có Tư Duy Phát Triển cũng đồng ý rằng: "Cháu sẽ muốn từ từ có thể tha thứ cho họ" và "Mục tiêu số một của cháu là giúp các bạn ấy trở thành người tốt hơn."

Việc các học sinh này có thành công trong việc cải hóa hay giáo dục được những kẻ hay bắt nạt cứng đầu kia hay không là hên xui. Nhưng những việc đó chắc chắn là những bước đầu tiên mang tính xây dựng tốt hơn là việc cán xe lên chúng.

Brooks Brown, một bạn học cùng lớp của Eric Harris và Dylan Klebold, từng bị bắt nạt từ năm lớp 3 trở đi. Cậu đã phải chịu đựng những điều rất khủng khiếp, nhưng cậu không tìm kiếm sự trả thù. Cậu từ chối Tư Duy Cố Định và quyền phán xét người khác, ví dụ như "Tôi là cầu thủ bóng bầu dục nên tôi cao giá hơn bạn" hay "Tôi là cầu thủ bóng rổ… những kẻ mọt sách thảm hại như bạn không cùng đẳng cấp với tôi."

Thay vào đó, cậu bé chủ động tiếp nhận Tư Duy Phát Triển. Cậu bé nói "Ai cũng có tiềm năng để thay đổi". Thậm chí ngay cả với Eric Harris, người đứng đầu cuộc xả súng, một cậu bé bị trầm cảm nặng và vô cùng hung dữ. Brown đã từng có một vài vụ đánh nhau to với Eric Harris vài năm trước vụ xả súng, nhưng vào những năm cuối cấp 3, Brown đã làm hòa. "Tôi nói với Eric rằng tôi đã thay đổi rất nhiều năm vừa qua… và rằng

tôi mong anh ta cũng thay đổi như vậy". Brooks nói tiếp rằng nếu anh ta phát hiện ra Eric không hề thay đổi, anh ta sẽ không màng tới nữa.
"Tuy nhiên, nếu cậu ta thay đổi, vậy tại sao không cho cậu ấy cơ hội để chứng minh điều đó?"

Brooks không bỏ cuộc. Anh vẫn muốn thay đổi mọi người. Anh muốn cảnh tỉnh cả thế giới về vấn nạn bạo lực học đường, và anh muốn kết nối với những nạn nhân và dập tắt đi những mong muốn trả thù bạo lực trong họ. Vì vậy, anh làm việc cho nhà làm phim Michael Moore trong phim *Bowling for Columbine* và anh lập ra một trang web nơi những đứa trẻ bị bắt nạt có thể kết nối với nhau và học rằng câu trả lời không nằm ở việc trả thù. "Mà nó nằm ở việc điều chỉnh tâm trí và biến mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn."

Brooks, cũng giống như tôi, không nhìn những tay súng ấy như những người

ở một thế giới khác. Anh ấy kể, bạn của anh, Dylan Klebold, từng là một đứa trẻ rất

bình thường từ một gia đình cũng bình thường, bố mẹ của anh cũng rất yêu thương anh và luôn quan tâm tới anh. Thực tế, Brooks nói "Chúng ta có thể nhìn lại và gọi những tay súng kia là ' những quái vật bệnh hoạn, khác xa với chúng ta' …. Hoặc

chúng ta có thể chấp nhận rằng còn có nhiều những người giống Eric và Dylan ngoài kia, những người đang từ từ bị đẩy xuống…vết xe đổ tương tự"

Thậm chí nếu từ đầu nạn nhân không có Tư Duy Cố Định, bị bắt nạt trong một thời gian dài vẫn có thể sản sinh ra lối tư duy ấy. Nhất là khi những người ngoài chỉ đứng đó và không làm gì, hoặc thậm chí còn hùa theo. Các nạn nhân nói rằng khi họ bị chế giễu hay xúc phạm mà không ai

tới giúp, họ bắt đầu nghĩ rằng họ thực sự xứng đáng bị hạ nhục. Họ bắt đầu đánh giá bản thân và dần nghĩ rằng họ là kẻ thất bại.

Những kẻ bắt nạt rất hay phán xét. Nạn nhân lại tin vào những lời phán xét đó. Đôi khi nó có thể cứ âm ỉ trong lòng và dẫn tới bệnh trầm cảm hay thậm chí tự tử. Đôi khi nó có thể bùng nổ thành bạo lực.

CÁCH GIẢI QUYẾT?

Các đứa trẻ là nạn nhân, nếu chỉ có một mình, thưởng không thể ngăn chặn nạn bạo hành học đường, nhất là khi những kẻ bắt nạt hay có nhiều người đứng sau ủng hộ. Nhưng trường học lại có thể làm được điều đó – bằng cách thay đổi tư duy trong trường học.

Văn hóa trường học thường đề cao, hay thậm chí chấp nhận, lối Tư Duy Cố Định. Họ chấp nhận rằng một số đứa trẻ giỏi hơn những đứa khác và cảm thấy có quyền được bắt nạt chúng. Những văn hóa ấy cũng cho rằng một số đứa trẻ vốn dĩ đã biệt lập, và họ không thể làm gì để giúp những đứa trẻ như vậy.

Nhưng một số trường giảm thiểu đáng kể vấn nạn này bằng cách chống lại môi trường phán xét và tạo ra môi trường của sự hợp tác và phát triển cá nhân. Stan Davis, một nhà trị liệu, cố vấn trường học, và chuyên viên tư vấn, đã phát triển một chương trình chống lại nạn bạo hành học đường rất hiệu quả. Lấy nền tảng từ những nghiên cứu của Dan Olweus, một nhà nghiên cứu từ Na Uy, chương trình của Davis giúp những đứa trẻ hay bắt nạt thay đổi, hỗ trợ các nạn nhân, và khích lệ những người ngoài cuộc tới giúp đỡ các nạn nhân. Chỉ trong vài năm, hiếp đáp về mặt vật lý trong trường của ông đã giảm còn 7% và trêu chọc giảm còn 47%.

Darla, một học sinh lớp 3, bị thừa cân, vụng về, và là một đứa trẻ dễ khóc. Cô bé dễ bị bắt nạt tới nỗi một nửa lớp hà hiếp cô, đánh cô và gán cho cô những cái tên tục tĩu hàng ngày – và chúng còn ủng hộ lẫn nhau. Vài năm sau, nhờ chương trình của Davis, vấn nạn này đã chấm dứt. Darla đã học được những kỹ năng giao tiếp tốt hơn và còn có cả bạn. Sau đó Darla vào học cấp 2, và một năm sau, quay lại và kể lại những gì đã xảy ra. Các bạn từ trường cấp một của cô đã hiểu cô hơn. Họ giúp cô kết thêm bạn và bảo vệ cô khỏi những người muốn hiếp đáp cô.

Davis còn thay đổi cả những kẻ hay bắt nạt nữa. Thực tế, những đứa trẻ đã giúp đỡ Darla ở trường cấp 2 cũng chính là những đứa đã từng bắt nạt cô trước đây. David đã làm như sau. Đầu tiên, khi kiên trì áp dụng những kỉ luật trong trường, ông không đưa ra những lời nhận xét vào nhân cách hay phẩm tính của những học sinh ấy. Thay vào đó, ông làm chúng cảm thấy được yêu mến hơn và được chào đón hơn khi ở trường.

Sau đó ông khen chúng mỗi khi chúng có một tiến bộ nào đó. Nhưng ông vẫn không khen chính bản thân chúng; ông khen những nỗ lực chúng đã bỏ ra. "Thầy thấy là con đã không dính vào mấy vụ đánh nhau nữa. Điều đó nói lên rằng con đang thực sự cố gắng để thân thiện hơn với các bạn." Bạn có thể thấy Davis đã dẫn dắt những học sinh này thẳng tới Tư Duy Phát Triển. Ông đang giúp chúng nhìn những hành động cũng mình như những nỗ lực để tiến bộ. Ngay cả khi trước đây chúng không cố tình thay đổi, giờ đây chúng có thể cố gắng chủ động làm điều đó.

Stan Davis từng tích hợp những nghiên cứu của chúng tôi về lời khen, sự chỉ trích, và tư duy vào chương trình của ông, và nó đã gặt hái được những thành công nhất định. Sau đây là lá thư tôi nhận được từ ông:

Kính gửi giáo sư Dweck,

Nghiên cứu của cô đã thay đổi hoàn toàn cách tôi làm việc với lũ trẻ. Tôi đã và đang nhìn thấy những kết quả tích cực từ sự thay đổi trong cách dùng từ của tôi khi tôi đưa ra phản hồi cho các học sinh. Năm tới, cả trường chúng tôi sẽ lên kế hoạch tạo ra động lực cho học sinh dựa trên những phản hồi mang Tư Duy Phát Triển.

Kính thư,

Stan Davis.

Haim Ginott, nhà tâm lý học cho trẻ con nổi tiếng, cũng kể về cách các giáo viên có thể định hướng những đứa trẻ hay bắt nạt tránh xa khỏi những phán xét, và tập trung vào sự tiến bộ và lòng trắc ẩn. Sau đây là lá thư của một giáo viên gửi tới một đứa trẻ 8 tuổi – một cậu bé hay bắt nạt các bạn trong lớp. Bạn hãy chú ý rằng, cô không có ý là cậu bé là một người xấu, và cô bày tỏ sự tôn trọng bằng việc nhắc tới khả năng lãnh đạo của cậu bé, bằng cách dùng những từ ngữ lớn lao, và bằng cách nhờ cậu bé đưa ra lời khuyên cho mình.

Gửi Jay,

Mẹ của Andy nói với cô rằng con trai cô ấy đã có một năm không vui vẻ gì. Bị gọi bằng những cái tên xấu xí và bị tẩy chay đã làm con cô ấy rất buồn và cảm thấy cô độc. Cô rất quan tâm tới vấn đề này. Kinh nghiệm làm lớp trưởng của em ở lớp làm cô nghĩ em có thể cho cô lời khuyên. Cô rất quý khả năng đồng cảm với những ai phải chịu đựng những điều như vậy ở em. Hãy gửi cô những gợi ý về cách chúng ta có thể giúp Andy nhé.

Thân mến,

Cô giáo của em.

Trong một bài báo trên tờ *New York Times* về nạn bạo lực ở trường học, Eric Harris và Dylan Klebold được nhắc tới những "thiếu niên biệt lập". Đúng là hai người này, hai người từng là nạn nhân, không hòa hợp với những người xung quanh. Nhưng những kẻ hay bắt nạt chưa bao giờ được những người trong trường nhắc tới như những người biệt lập cả. Họ thậm chí còn định nghĩa và thống trị cả nền văn hóa trong trường học cơ mà.

Suy nghĩ một số người có quyền được ngược đãi người khác không phải là một suy nghĩ lành mạnh. Stan Davis chỉ ra rằng trong xã hội, chúng ta luôn phản đối những ý kiến cho rằng người ta có quyền được đối xử tệ với người da đen hay được

quấy rối phụ nữ. Vậy tại sao chúng ta lại chấp nhận ý kiến có người được quyền bạo hành những đứa trẻ?

Nếu chúng ta chấp nhận ý kiến đó, chúng ta đồng thời đã xúc phạm những đứa trẻ hay bắt nạt. Chúng ta nói với chúng rằng chúng ta không nghĩ chúng có thể làm gì hơn ngoài việc hiếp đáp người khác, và từ đó bỏ lỡ cơ hội trở thành những người tốt hơn.

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Sau khi bị từ chối tình cảm, bạn có cảm thấy bị đánh giá, cay đắng, và muốn trả thù không? Hay bạn có cảm thấy bị tổn thương, nhưng vẫn hy vọng về một tình yêu mới, và tiếp tục tiến bước không? Nghĩ về lần bị từ chối kinh khủng nhất bạn từng trải qua. Cảm nhận mọi cảm xúc bạn từng có, và xem xem bạn có thể nhìn nó dưới góc độ của một Tư Duy Phát Triển không. Bạn có thể học được gì từ trải nghiệm ấy? Lần bị từ chối ấy có chỉ ra cho bạn thứ bạn muốn hay không muốn trong đời không? Nó có dạy bạn điều gì tích cực và có thể hữu ích cho các mối quan hệ sau này không? Bạn có thể tha thứ cho người ấy và mong những điều tốt đẹp sẽ tới với người ấy không? Bạn có thể ngừng uẫn ức không?
- Thử hình dung về một tình yêu lý tưởng của bạn. Nó có đòi hỏi phải có sự hòa hợp tuyệt đối – không mâu thuẫn, không thương lượng, không nỗ lực – không? Hãy nghĩ lại đi. Trong mọi mối quan hệ đều ít nhiều có các mâu thuẫn. Cố gắng nhìn chúng với Tư Duy Phát Triển: Các vấn đề trong một mối quan hệ có thể là phương tiện giúp tăng sự thấu hiểu và tính bền vững giữa hai người. Cho phép người bạn đời của mình có những khác biệt, chăm chú lắng nghe

họ, và cùng nói chuyện với họ bằng sự kiên nhẫn và lòng yêu thương. Bạn có thể sẽ bất ngờ với những gì việc đó đem lại.

- Bạn có phải là một người hay đổ lỗi không? Việc đổ hết mọi thứ lên nửa kia của mình không phải là điều giúp mối quan hệ trở nên lâu dài. Tự tạo ra

  Maurice (người bạn tưởng tượng) của riêng mình và đổ lỗi cho anh ta. Ngoài ra, hãy tự loại bỏ tính hay đổ lỗi của mình. Đừng lúc nào cũng nghĩ về lỗi lầm hay phải đổ lỗi cho ai. Nghĩ về việc mình đang cố gắng trở nên hoàn thiện hơn.
- Bạn có nhút nhát hay dè dặt không? Vậy bạn thực sự cần có một Tư Duy Phát Triển. Ngay cả khi nó không ngay lập tức chữa được tính nhút nhát, nó vẫn có thể giúp bạn ứng xử tốt ở các tình huống giao tiếp xã hội. Lần tới khi bạn đang trong một tình huống như vậy, hãy nhớ những điều sau: các kỹ năng xã hội là những thứ có thể phát triển được, và chính những dịp như thế là cơ hội để bạn học chúng một cách vui vẻ, không phải là cơ hội cho những phán xét. Hãy chăm chỉ luyện tập.

CHƯƠNG 7

CHA MẸ, GIÁO VIÊN, VÀ HUẤN LUYỆN VIÊN:

TƯ DUY TỚI TỪ ĐÂU?

Không bậc cha mẹ nào lại nghĩ: “Không biết hôm nay mình có thể làm gì để hạ thấp con mình, phá tan mọi nỗ lực của chúng, làm chúng chán học, và hạn chế thành tựu của chúng”. Chắc chắn là không. Họ thường nghĩ: “Mình sẽ làm mọi thứ, cho đi mọi thứ, để được thấy con mình thành công”. Vậy nhưng, rất nhiều những điều họ làm lại phản tác dụng. Những lời đánh giá khích lệ, những bài học, những cách tạo động lực của họ thường gửi đi những thông điệp bị hiểu sai.

Mọi từ ngữ và hành động đều mang trong mình một thông điệp. Nó nói với con trẻ - hay học sinh, hay vận động viên – chúng nên nghĩ về bản thân như thế nào. Nó có thể là một thông điệp mang Tư Duy Cố Định như: *Con có những đặc điểm cố định và ba mẹ đang đánh giá chúng.* Hoặc nó có thể là một thông điệp mang Tư Duy Phát Triển như: *Con là một người đang trong quá trình phát triển và ba mẹ sẽ ở đây để hỗ trợ con.*

Trẻ con không chỉ rất nhạy cảm với những thông điệp như vậy, mà chúng còn luôn nghĩ về chúng. Haim Ginott, chuyên gia về dạy dỗ con cái vào những năm 50 tới những năm 70, kể một câu chuyện như sau. Bruce, 5 tuổi, đi cùng với mẹ tới trường mẫu giáo. Khi họ tới nơi, Bruce nhìn lên những bức tranh treo trên tường và nói, “Ai vẽ những bức tranh xấu xí này thế hả mẹ?” Mẹ cậu vội vàng chỉnh cậu: “Chê những bức tranh đẹp thế là một điều không lịch sự đâu con”. Nhưng cô giáo của cậu hiểu rất rõ ý câu hỏi của cậu. Cô nói, “Ở đây, con không nhất thiết phải vẽ những bức tranh thật đẹp. Có có thể vẽ bức tranh xấu cũng được, miễn là con thích làm điều

đó". Bruce nhìn cô, cười mãn nguyện. Cô đã trả lời được câu hỏi thực sự của cậu bé: Điều gì sẽ xảy ra với một cậu bé vẽ rất tệ?

Sau đó, Bruce nhìn thấy một chiếc xe cứu hỏa đồ chơi bị hỏng. Cậu bé nhặt nó lên và hỏi với giọng rất nghiêm trọng: "Ai làm hỏng cái xe cứu hỏa này thế?" Lại một lần nữa, mẹ cậu lại vội nói với cậu: "Ai làm hỏng thì quan trọng gì đâu con? Con cũng đâu có biết ai ở đây đâu." Nhưng cô giáo vẫn là người hiểu được ý câu hỏi: "Đồ chơi là để chơi, và đôi khi chúng bị hỏng. Đó là điều bình thường thôi con." Câu hỏi thực sự của cậu là: Điều gì sẽ xảy ra với những cậu bé làm hỏng đồ chơi?

Bruce vẫy tay chào tạm biệt mẹ cậu và bắt đầu ngày đầu tiên của cậu ở trường mẫu giáo. Cậu biết, đây sẽ không phải là một nơi cậu sẽ bị đánh giá và dán nhãn.

Chúng ta không bao giờ có thể hết nhạy cảm với những thông điệp như vậy. Vài năm trước, tôi và chồng có kỳ nghỉ 2 tuần ở Provence, phía nam nước Pháp. Mọi người ở đây đều rất thân thiện với chúng tôi – tốt bụng và hào phóng. Nhưng vào ngày cuối cùng, chúng tôi lái xe tới Ý để ăn trưa. Khi tới nơi, chúng tôi tìm thấy một nhà hàng nhỏ kiểu gia đình, tự dưng tôi lại chảy nước mắt. Tôi cảm thấy thật thoải mái. Tôi nói với David "Ở Pháp, khi mọi người đều đối xử tốt với em, em cảm thấy như em vừa vượt qua một bài kiểm tra vậy. Nhưng ở Ý, không có bài kiểm tra nào cả."

Những phụ huynh và giáo viên hay gửi đi những thông điệp mang Tư Duy Cố Định giống như những người ở Pháp, còn những người truyền tải những thông điệp mang Tư Duy Phát Triển giống như những người ở Ý.

Hãy cùng bắt đầu bằng những thông điệp mà cha mẹ hay gửi tới con cái – đây cũng là những thông điệp mà giáo viên hay nói với học sinh hay các huấn luyện viên truyền tải tới các vận động viên.

PHỤ HUYNH (VÀ GIÁO VIÊN):

THÔNG ĐIỆP VỀ THÀNH CÔNG VÀ THẤT BẠI

THÔNG ĐIỆP VỀ THÀNH CÔNG

Thử nghe các thông điệp ví dụ dưới đây nhé:

"Con học nhanh quá! Con thật thông minh!"

"Nhìn bức tranh cậu bé vẽ này. Cậu bé này chắc chắn sẽ thành Picasso tiếp theo đấy."

"Con giỏi quá, đạt toàn điểm A mà không cần phải học bài gì cả."

Nếu bạn giống với phần lớn các vị phụ huynh, bạn sẽ nghĩ đây là những lời động viên, tăng sự tự tin cho con cái. Nhưng hãy lắng nghe kỹ hơn. Xem bạn nghe thấy thông điệp ẩn sau đó không? Những thông điệp mà con trẻ sẽ hiểu là:

"Nếu mình không tiếp thu nhanh một bài học nào đó tức là mình không thông minh."

"Nếu mình phải chật vật vẽ một bức tranh nào đó, cô giáo sẽ không nghĩ mình là Picasso nữa."

"Nếu bây giờ mình học bài, bố mẹ sẽ không còn nghĩ mình giỏi nữa."

Làm thế nào tôi biết được rằng con trẻ sẽ hiểu những thông điệp như vậy? Còn nhớ ở chương 3, tôi có nói về ý kiến của tôi về những lời khen mà cha mẹ hay nói với con cái với mục đích động viên, khích lệ sự tự tin và thành tích tốt không? Con thật thông minh. Con thật tài năng. Con quả là vận động viên có năng khiếu. Và rồi tôi bỗng nghĩ kỹ lại. Chẳng phải những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định là những đứa bị ám ảnh với những điều trên sao? Chẳng phải việc quá chú trọng vào trí thông minh hay tài năng làm cho lũ trẻ - mọi đứa trẻ - càng trở nên lo lắng về chúng hay sao?

Đó là lí do tại sao chúng tôi tiến hành nghiên cứu về vấn đề này. Sau 7 cuộc thí nghiệm với hàng trăm trẻ em, chúng tôi đã có những kết luận rõ ràng nhất: Những lời khen về trí thông minh của trẻ em có hại cho động lực cũng như thành quả của chúng.

Sao lại có thể như thế được? Chẳng phải trẻ con thích được khen sao?

Đúng, trẻ con luôn thích được khen. Và chúng đặc biệt thích được khen về trí thông minh và tài năng của chúng. Những lời khen như vậy làm chúng cảm thấy tự tin hơn, đặc biệt hơn – nhưng chỉ trong thời gian ngắn. Tại thời điểm chúng vấp phải chướng ngại, sự tự tin của chúng sẽ bay vọt ra ngoài cửa sổ và động lực của chúng sẽ chìm sâu xuống đáy đại dương. Nếu thành công đồng nghĩa với việc chúng thông minh, vậy thất bại cũng đồng nghĩa với chúng ngu dốt. Đó là Tư Duy Cố Định.

Đây là lời của một người mẹ khi thấy những ảnh hưởng của những lời khen có dụng ý tốt về trí thông minh:

Tôi muốn chia sẻ kinh nghiệm thực tế của mình với bà. Tôi là mẹ của một cậu bé lớp 5 vô cùng thông minh. Điểm trung bình của con tôi là 99

trong những bài kiểm tra tiêu chuẩn ở trường môn Toán, Ngôn Ngữ và Khoa Học, nhưng con tôi có những vấn đề nghiêm trọng về "giá trị bản thân". Chồng tôi, cũng là một người rất thông minh, luôn cảm thấy rằng cha mẹ anh ấy chưa bao giờ đề cao trí tuệ và để bù lại điều đó, anh ấy luôn khen con thông minh. Sau nhiều năm, tôi nghi ngờ rằng việc này đang tạo ra rắc rối, vì con tôi, mặc dù học rất giỏi ở trường, nhưng lại luôn từ chối việc thử làm một thứ gì đó khó hơn (như nghiên cứu của bà đã chỉ ra) bởi nếu làm điều đó, con tôi sẽ nghĩ rằng nó không thông minh. Nó đánh giá quá cao năng lực của mình và tự nhận là mình có thể làm tốt hơn mọi người khác (cả về học tập lẫn thể chất), nhưng lại chưa bao giờ thử làm những việc đó,vì nếu thất bại, mọi thứ nó từng tin tưởng vào sẽ tan vỡ.

Và đây là lời chia sẻ của một trong những sinh viên của tôi ở Columbia nhớ lại quá khứ của cậu:

Em vẫn còn nhớ khi còn bé, em vẫn hay được khen về trí thông minh hơn là sự nỗ lực, và dần dần em bắt đầu có bệnh sợ thử thách. Căn bệnh này phát tán không chỉ trong việc học tập hay thể thao mà cả trong chuyện tình cảm. Đây là nhược điểm lớn nhất của em trong quá trình học hỏi – xu hướng cho rằng thành tích em đạt được phản ánh chính bản thân em, và nếu em nghĩ em sẽ không thành công điều gì đó ngay lần thử đầu tiên, em sẽ tránh không làm nó hoặc giả bộ coi thường nó [không thèm làm].

Tôi biết, rất khó để cưỡng lại kiểu lời khen như vậy. Chúng ta đều muốn những người chúng ta yêu quý biết rằng chúng ta trân trọng những thành công của họ. Ngay cả tôi cũng từng rơi vào cái bẫy ấy.

Một hôm tôi về nhà và chồng tôi, David, vừa mới giải xong một vấn đề rất khó mà chúng tôi đã nghĩ nát óc suốt thời gian vừa qua. Trước khi tôi kịp ngăn bản thân mình, tôi đã buột miệng: "Anh giỏi quá!". Hẳn nhiên, tôi

cảm thấy rất xấu hổ về điều tôi vừa làm, và khi thấy biểu cảm trên khuôn mặt tôi, anh vội lại gần trấn an tôi: "Anh biết em nói lời khen đó với dụng ý của một Tư Duy Phát Triển. Rằng anh đã tìm kiếm các chiến thuật khác nhau [để giải vấn đề ấy], miệt mài suy nghĩ về nó, thử đủ các cách, và cuối cùng là giải được nó."

Tôi cười hài lòng, "Vâng, đúng là em đã muốn nói như vậy đấy."

Phụ huynh nghĩ rằng họ có thể đưa cho con cái họ một sự tự tin không thể suy chuyển – như một món quà – bằng cách khen chúng về trí tuệ và tài năng. Nó không thực sự hiệu quả, và thực tế là phản tác dụng. Nó làm trẻ con nghi ngờ về bản thân chúng ngay khi có việc gì đó khó khăn hay không như ý chúng muốn xảy ra. Nếu cha mẹ muốn trao cho con mình một món quà, món quà quý giá nhất là dạy chúng biết yêu thích những thử thách, lấy động lực từ những sai lầm, cố gắng trong vui vẻ, luôn tìm kiếm những chiến lược mới, và không ngừng học hỏi. Làm được điều đó, con cái họ sẽ không trở thành nô lệ của những lời khen. Chúng sẽ có cả cuộc đời để xây dựng và chỉnh đốn lại sự tự tin của mình.

THÔNG ĐIỆP VỀ QUÁ TRÌNH VÀ SỰ PHÁT TRIỂN

Thế có cách nào khác để khen về tài năng hay trí tuệ không? Lời trấn an của David đã cho chúng ta một gợi ý. Một trong những sinh viên của tôi kể chuyện sau:

Cuối tuần vừa rồi, em trở về nhà để thấy đứa em gái 12 tuổi của em đang rất phấn khích khi từ trường về. Em hỏi nó xem có gì vui thế, nó trả lời: "Em đạt được

102 điểm trong bài kiểm tra môn nghiên cứu xã hội!" Em nghe nó nhắc đi nhắc lại câu ấy tới 5 lần liền chỉ trong 2 ngày cuối tuần. Khi đó, em quyết

định sẽ áp dụng những gì chúng ta đã học được trên lớp vào tình huống thực tế này. Thay vì khen cô bé về trí thông minh hay điểm số, em đã hỏi mấy câu hỏi để cô bé nghĩ về những cố

gắng em ấy đã phải bỏ ra vào việc học tập, và những tiến bộ em ấy đã đạt được so với năm trước. Năm ngoái, điểm số của con bé cứ thấp dần về cuối năm, nên em nghĩ việc em can thiệp và dẫn cô bé đi đúng hướng ngay từ đầu năm nay là rất quan trọng.

Điều này có nghĩa là chúng ta không thể nhiệt thành khen con cái mình khi chúng làm được điều gì đó giỏi giang sao? Chúng ta có nên kiềm chế sự ngưỡng mộ về những thành công của chúng không? Không hề. Điều này chỉ có nghĩa là, chúng ta nên cố gắng tránh xa một kiểu khen nhất định – kiểu khen đánh giá trí thông minh và tài năng của chúng. Hay kiểu khen ám chỉ rằng chúng ta tự hào về chúng vì trí thông minh và tài năng của chúng hơn là những cố gắng chúng đã bỏ ra.

Chúng ta có thể khen chúng về quá trình con cái đi tới thành tựu – những gì chúng đã đạt được trong khi luyện tập, học tập, sự bền bỉ và những chiến lược tốt. Và chúng ta có thể hỏi bọn trẻ về việc nhấn mạnh rằng chúng ta nhìn thấy và rất thích thú với những nỗ lực và sự lựa chọn của chúng.

"Con thực sự đã học bài rất kỹ cho bài kiểm tra của con, và sự tiến bộ của con có thể được phản ánh rõ. Con đã đọc tài liệu nhiều lần, con khoanh vùng trọng tâm, và con còn tự kiểm tra mình. Và giờ con thành công rồi đó!"

"Bố thích cách con đã thử đủ các hướng làm cho bài Toán đó cho tới khi con ra được cách giải. Con đã nghĩ ra rất nhiều cách để giải nó và tìm ra được một hướng đi đúng!"

“Mẹ rất vui vì con đã nhận một bài tập khó nhằn ở lớp Khoa học. Bài tập ấy sẽ buộc con phải rất vất vả - tìm kiếm thông tin, thiết kế máy móc, mua phụ tùng, và lắp ghép. Bài tập này sẽ dạy cho con nhiều thứ đây.”

“Bố biết ở trường con học khá nhàn và con hay nghĩ rằng con là một đứa thông minh. Nhưng sự thực là, con chưa phát huy hết tiềm năng của con. Bố rất háo hức muốn xem cách con vượt qua giới hạn của mình và thử làm những thứ khó hơn những gì con đang làm.”

“Bài tập này vừa dài vừa khó. Mẹ thực sự ngưỡng mộ cách con dồn hết tập trung vào đó và làm xong nó.”

“Bức tranh con vẽ có nhiều màu rất đẹp. Kể bố nghe xem con đã làm thế nào

đi?”

“Mẹ có thể thấy con đã bỏ rất nhiều công sức cho bài luận này. Nó giúp mẹ hiểu những vở kịch của Shakespeare theo một cách nhìn mới.”

“Nhiệt huyết con dồn vào bản nhạc piano vừa rồi làm bố cảm thấy rất êm ái. Con cảm thấy thế nào khi chơi nó vậy?”

Lời khen cho một học sinh đã học tập rất chăm chỉ nhưng lại làm bài *không* tốt là gì?

“Thầy thích việc em đã rất chăm chỉ học bài, nhưng giờ chúng ta cùng xem xem em còn chưa hiểu chỗ nào nhé.”

“Chúng ta đều có những quá trình học tập khác nhau. Có thể em cần nhiều thời gian hơn để hiểu vấn đề này và làm tốt nó. Miễn là em không bỏ cuộc, chắc chắn em sẽ làm được.”

“Mọi người có những phương pháp học khác nhau. Cô trò mình cùng xem xem cách nào là hiệu quả nhất với em nhé.”

(Những thông điệp này có thể đặc biệt quan trọng với những đứa trẻ gặp vấn đề về học tập. Với chúng, chăm chỉ là chưa đủ, mà cần phải có chiến thuật học tập đúng đắn nữa)

Tôi rất vui khi gần đây phát hiện ra Haim Ginott, sau cả cuộc đời dạy dỗ lũ trẻ, cũng đưa ra chung kết luận. "Những lời khen nên được dành cho, không phải là những đặc điểm của lũ trẻ, mà những cố gắng và sự tiến bộ của chúng."

Đôi khi có những vị phụ huynh rất cẩn thận trong việc chọn lựa những lời khen mang thông điệp Tư Duy Phát Triển, nhưng lại làm hỏng nó bằng cách họ nói về những đứa trẻ khác. Tôi từng nghe những bố mẹ nói trước mặt con họ rằng:
"Thằng đấy vốn đã chả ra gì rồi", "Con bé đấy sinh ra đã là thiên tài" hay "Con bé ấy thật đần độn". Khi con trẻ nghe bố mẹ chúng có những phán xét cố định lên những đứa trẻ khác, những lời ấy truyền tới chúng một Tư Duy Cố Định. Chúng sẽ phải tự hỏi bản thân: Liệu mình có phải là người tiếp theo bị nói những câu đó không?

Lời nhắc nhở này cũng được áp dụng với các giáo viên! Trong một nghiên cứu, chúng tôi dạy các học sinh một bài toán, kết hợp với lịch sử toán học, những câu chuyện về những nhà toán học nổi tiếng. Với một nửa số học sinh, chúng tôi nói về những nhà toán học thiên tài, những người có thể đưa ra những khám phá toán học một cách dễ dàng. Riêng việc kể chuyện này thôi đã đẩy các học sinh vào Tư Duy Cố Định. Các câu chuyện truyền tải một thông điệp: *Có những người ngoài kia sinh ra đã giỏi Toán và mọi thứ đều dễ dàng với họ. Và các em không phải là những người như thế.* Nửa số học sinh còn lại, chúng tôi kể về những nhà toán học có điểm xuất phát bình thường, nhưng lại có niềm đam mê lớn lao với toán học, và cuối cùng tìm ra những định lý toán học mới. Điều này đem tới cho các học

sinh một Tư Duy Phát Triển. Thông điệp ở đây là: *Kỹ năng và thành tự tới từ sự kiên trì và nỗ lực.* Thật đáng ngạc nhiên khi lũ trẻ lại có thể hiểu được những thông điệp ấy từ những lời nhận xét không có dụng ý gì của chúng ta.

Một điều nữa về việc khen ngợi. Khi chúng ta nói với trẻ nhỏ: "Ồ, con giải được câu đó nhanh thế!" hay "Wow, con không mắc lỗi nào cơ à", thông điệp chúng ta đang gửi tới ở đây là gì? Chúng ta đang nói với chúng rằng chúng ta đề cao tốc độ và sự hoàn hảo. Mà tốc độ và sự hoàn hảo lại là kẻ thù của việc học tập: "Nếu bố mẹ nghĩ mình thông minh khi mình làm bài tập nhanh và không mắc lỗi, tốt hơn là mình không nên chọn bài khó để làm". Vậy chúng ta *nên* nói gì khi con chúng ta làm được việc gì đó – giải bài tập Toán chẳng hạn – nhanh và không sai tí nào? Chúng ta có nên không khen chúng nữa không? Câu trả lời ở đây là: Đúng. Khi tình huống này xảy ra, tôi nói "Ồ. Mẹ nghĩ câu đó dễ quá đối với con rồi. Xin lỗi vì đã lãng phí thời gian của con. Hãy thử cùng làm câu nào đó mà con có thể rút ra bài học mới nhé."

TRẤN AN TRẺ EM

Bạn làm gì để giúp một đứa trẻ cảm thấy an tâm hơn trước một bài kiểm tra hay một buổi biểu diễn? Cũng dùng chung nguyên tắc trên. Trấn an trẻ nhỏ về trí thông minh hay tài năng của chúng sẽ bị phản tác dụng. Nó sẽ chỉ làm chúng trở nên sợ bị mắc lỗi hơn thôi.

Kristina là một học sinh cấp ba rất sáng dạ, nhưng lại có điểm số khá tệ ở các bài kiểm tra. Cô bé học tập rất chăm chỉ, hiểu rõ các tài liệu, nhưng mỗi lần tới giờ kiểm tra, cô lại quá lo lắng và hồi hộp tới mức tâm trí trở nên rỗng tuếch. Điểm số của cô tụt dốc. Cô làm thầy cô giáo thất vọng. Cô

làm bố mẹ thất vọng. Và cô sợ rằng tình hình sẽ trở nên tệ hơn khi cô phải đối mặt với kỳ thi đại học mà trường đại học cô muốn vào lấy điểm rất cao.

Đêm trước mỗi bài kiểm tra, bố mẹ cô, thấy cô quá căng thẳng, bèn cố thúc đẩy sự tự tin của cô bé: "*Con* biết là con rất thông minh và *bố mẹ* cũng biết điều đó. Con sẽ làm được thôi. Đừng lo lắng nữa."

Họ chỉ muốn hỗ trợ cô bé theo cách mà họ biết, nhưng việc họ làm lại càng làm cho sự lo lắng của cô bé gia tăng. Họ đáng nhẽ có thể nói điều gì?

"Việc cảm thấy bị mọi người soi xét hay con không thể thể hiện ra những thứ con biết là một điều rất tệ. Bố mẹ muốn con biết rằng bố mẹ không đánh giá con. Bố mẹ quan tâm tới quá trình học hỏi của con, và bố mẹ biết con đã chuẩn bị rất kỹ. Bố mẹ tự hào vì con đã không nản lòng và vẫn chăm chỉ học tập".

THÔNG ĐIỆP VỀ THẤT BẠI

Khi thành công thì việc khen ngợi có vẻ không phải là vấn đề gì lớn. Những lời nói khi con cái không thành công mới là vấn đề nhạy cảm hơn nhiều. Những lúc như vậy, trẻ em có thể đã tự thấy chán nản và dễ bị tổn thương rồi. Giờ hãy cùng nhìn lại, và lần này là nhìn về những thông điệp mà cha mẹ có thể gửi đi khi con cái họ gặp thất bại.

Elizabeth là một đứa trẻ 9 tuổi đang chuẩn bị tới cuộc thi thể dục dụng cụ đầu tiên của mình. Dáng người thanh mảnh, dẻo dai, và nhiều năng lượng, cô bé rất hợp với bộ môn này, và cô cũng yêu thích nó. Đương nhiên, cô bé có một chút lo lắng khi dự thi, nhưng cô biết cô rất giỏi bộ môn này và cảm thấy tự tin rằng mình sẽ làm tốt. Cô còn nghĩ trước về chỗ nào trong phòng sẽ được dùng để cô bé treo giải thưởng khi cô chiến thắng trở về.

Vòng thi đầu tiên, Elizabeth là thí sinh đầu tiên. Cô bé đã làm rất tốt, nhưng những thí sinh sau còn làm tốt hơn, và cuối cùng cô bé đã thua. Ở các vòng thi sau, cô bé vẫn giữ được phong độ của mình, nhưng vẫn chưa đủ để giành được chiến thắng. Tới cuối ngày hôm đó, cô bé không giành được giải thưởng nào và cảm thấy rất thất vọng về bản thân.

Bạn sẽ làm gì nếu là bố mẹ của Elizabeth sau cuộc thi?

1. Nói với em rằng bạn vẫn tin em giỏi nhất hội thi.
2. Nói với em rằng ban giám khảo đã không công bằng.
3. Nói với em rằng thể dục dụng cụ không phải là cái gì đó quá lớn lao.
4. Nói với em rằng em thực sự có năng lực, chắc chắn lần sau em sẽ chiến thắng.
5. Nói với em rằng em không xứng đáng được thắng.

Câu trả lời 1 là nói dối. Bạn biết em không phải là giỏi nhất, và bản thân em cũng vậy. Câu này hoàn toàn không có tác dụng chỉ cho em chỗ nào em chưa được hay làm thế nào để khắc phục nó.

Câu 2 dạy cho em cách đổ lỗi cho hoàn cảnh. Bạn có muốn con bạn lớn lên trở thành một người luôn vịn cớ cho tất cả những khuyết điểm của mình không?

Câu 3 tạo cho em thói quen coi thường những thứ mà em không làm đúng ngay từ lần đầu tiên. "Ôi giời chẳng quả việc đó không đáng để tôi làm tốt thôi" – đó có phải là điều bạn muốn dạy con bạn không?

Câu 4 là câu có ảnh hưởng nguy hại nhất. Nếu em đã có năng lực, tại sao em không thắng ngay từ lần này? Câu nói này rất dễ làm em chủ quan

với việc cố gắng rèn luyện, cho rằng việc không thắng lần này đơn giản là vì không may mắn.

Câu 5 có vẻ như thực tế nhất, nhưng lại khá phũ phàng tại thời điểm đó, và đương nhiên bạn sẽ không nói thẳng ra như vậy. Nhưng đó lại là những gì người bố có Tư Duy Phát Triển của cô đã nói với cô bé.

Người bố ấy đã nói như sau: "Bố biết con đang cảm thấy thất vọng. Đó là điều dễ hiểu khi con kỳ vọng vào một kết quả cao, biểu diễn hết mình mà vẫn không có được kết quả như ý muốn. Nhưng con biết là con chưa thực sự đạt tới trình độ để chiến thắng. Những cô gái (những người đã đạt giải) kia là những người đã tập bộ môn này lâu hơn con, nỗ lực nhiều hơn con. Nếu chiến thắng là điều con muốn, con cần phải cố gắng nhiều hơn nữa."

Ông cũng cho cô bé biết rằng sẽ không sao nếu cô bé chỉ muốn coi thể dục dụng cụ như một sở thích. Nhưng nếu cô bé muốn thật xuất sắc ở những cuộc thi thế này, cô phải đầu tư nhiều thứ hơn nữa vào nó.

Elizabeth nhớ mãi lời dạy này của bố, dành nhiều thời gian hơn để luyện tập và hoàn thiện bài biểu diễn, nhất là những bài cô chưa giỏi. Trong lần thi tiếp theo, cô bé phải cạnh tranh với 8 cô gái khác từ khắp nơi trên cả nước. Elizabeth đã giành được 5 giải thưởng ở các phần thi cá nhân và đoạt chức vô địch dựa trên tổng điểm

ở tất cả các phân thi, mang về nhà một chiếc cúp khổng lồ. Giờ đây, phòng cô bé

treo nhiều giải thưởng tới nỗi che lấp cả bức tường.

Về bản chất, cha cô bé không chỉ nói với cô bé sự thật, mà còn dạy cô cách rút ra bài học từ những sai lầm và phải dồn hết sức cho thành công ở

tương lai. Ông đồng cảm với nỗi thất vọng của cô bé, nhưng ông không cho cô những lời khích lệ sáo rỗng – những lời chỉ càng đem lại những nỗi thất vọng lớn hơn.

Tôi đã từng gặp rất nhiều vị huấn luyện viên và họ hỏi tôi: “Các vận động viên chịu tiếp thu đi đâu hết cả rồi?” Rất nhiều huấn luyện viên phàn nàn rằng mỗi khi họ sửa sai cho các học trò của mình, các vận động viên thường tỏ ra khó chịu vì sự tự tin của họ vừa bị hạ xuống. Đôi khi họ còn gọi điện về nhà và phàn nàn với bố mẹ. Họ dường như muốn các huấn luyện viên không nói về thứ gì khác ngoài việc khen ngợi về tài năng của họ.

Các huấn luyện viên nói rằng ngày xưa, sau mỗi giải đấu nhỏ hay một trận đấu cho trẻ nhỏ, các bậc phụ huynh thường xem lại và phân tích trận đấu trên đường về nhà và cho lũ trẻ những lời khuyên rất hữu ích. Giờ đây trên đường về nhà, phụ huynh chỉ biết đổ lỗi lên các huấn luyện viên và trọng tài cho trận thua hay màn biểu diễn tồi tệ của con họ. Họ không nói với con họ rằng đó là lỗi của chúng, bởi họ không muốn làm tổn thương sự tự tin của con.

Nhưng như trong ví dụ về Elizabeth, trẻ em cần có những phản hồi chân thực mang tính xây dựng. Nếu trẻ em được bảo vệ bằng cách không thấy sai lầm của chúng, chúng sẽ không bao giờ có thể tiến bộ. Chúng sẽ coi những lời khuyên, việc huấn luyện và những phản hồi là những thứ tích cực và hạ thấp bản thân chúng. Không đưa ra những lời nhận xét mang tính xây dựng sẽ không tạo ra tự tin cho con trẻ, mà còn gây nguy hại tới tương lai của chúng.

GÓP Ý MANG TÍNH XÂY DỰNG: NHỮNG THÔNG ĐIỆP VỀ THẤT BẠI

Chúng ta thường nghe thấy cụm từ "nhận xét mang tính xây dựng". Nhưng mọi người có nghĩ những lời nhận xét họ nói với con cái thực sự có tính xây dựng không? Tại sao họ lại vẫn nói những lời đó mà trong thâm tâm họ lại không nghĩ nó hiệu quả? Và rất nhiều lời nhận xét của các bậc cha mẹ không thực sự hữu ích. Trong tâm trí con trẻ, những lời đó chứa đầy sự đánh giá, phán xét. *Tính xây dựng* ở đây được hiểu là giúp đứa trẻ sửa chữa một điều gì đó, tạo nên một sản phẩm tốt hơn, hay làm việc tốt hơn.

Billy vội vàng làm bài tập về nhà, bỏ qua vài câu hỏi và trả lời những câu khác một cách vắn tắt, cẩu thả. Cha cậu nổi xung: "Đây mà là bài tập về nhà à? Sao con chẳng bao giờ làm đúng như cha bảo thế? Hoặc là con đần độn, hoặc là con vô trách nhiệm? Con ở trường hợp nào đây?" Lời phản hồi đó vừa làm cậu bé nghi ngờ về trí thông minh lẫn tính cách của mình, và còn ám chỉ rằng những khuyết điểm đó là vĩnh viễn.

Làm thế nào để người cha ấy thể hiện được sự thất vọng và tức giận của mình mà không động chạm tới những phẩm tính của người con? Sau đây là một số cách hay.

"Con à, bố rất buồn khi con không làm bài tập một cách trọn vẹn. Con nghĩ phải mất thêm bao nhiêu lâu nữa để con có thể làm được đầy đủ?"

"Có phần nào con chưa hiểu ở mấy bài tập này không? Con có muốn bố cùng làm với con không?"

"Bố rất buồn khi thấy con đang bỏ lỡ cơ hội học tập. Con có thể nghĩ ra cách nào để làm bài tập này và rút ra được thứ gì đó mới không?"

"Bố biết mấy bài này rất tẻ nhạt. Con có nghĩ ra được cách nào làm nó thú vị hơn không?" hay "Bố con mình cùng nghĩ xem cách nào để vừa làm nó bớt chán mà lại vẫn hoàn thành được công việc nhé."

“Con có nhớ bố từng nói những thứ khó khăn sẽ dạy cho con sự tập trung không? Đây chính là một thử thách như vậy đấy. Con sẽ phải tập trung rất nhiều để làm những bài này. Cùng xem xem con có thể đặt được bao nhiêu sự tập trung để hoàn thành được khối công việc này nhé.”

Đôi khi lũ trẻ sẽ tự đánh giá và dán nhãn cho chính chúng. Ginott kể về Philip,

4 tuổi, đang cùng làm một việc với bố và vô tình làm đổ đinh ra khắp sàn. Cậu bé nhìn bố với ánh mắt tội lỗi, và nói:

Philip: Ôi, con thật vụng về

Bố: Đấy không phải là điều chúng ta nói khi làm đổ đinh.

Philip: Thế bố sẽ nói gì ạ?

Bố: Bố sẽ nói, đổ đinh rồi – mình phải nhặt chúng lên thôi!

Philip: Chỉ thế thôi ạ?

Bố: Chỉ thế thôi.

Philip: Cảm ơn bố.

TRẺ EM TIẾP THU NHỮNG THÔNG ĐIỆP

Những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định nói với chúng tôi rằng chúng thường xuyên nhận những thông điệp mang tính đánh giá từ bố mẹ chúng. Chúng nói chúng cảm thấy như thể mọi đặc điểm, phẩm chất của chúng lúc nào cũng bị bố mẹ soi xét vậy.

Chúng tôi hỏi chúng: “Giả sử bố mẹ các cháu giúp các cháu làm bài tập về nhà. Tại sao họ lại làm thế?”

Chúng nói: “Lý do thực sự là vì họ muốn xem xem cháu thông minh thế nào trước những bài tập ấy.”

Chúng tôi hỏi: “Giả sử bố mẹ các cháu cùng nói chuyện với cháu về thành tích không-được-tốt ở trường của cháu. Tại sao họ lại làm thế?”

Chúng nói: “Có thể họ lo rằng cháu không nằm trong nhóm những đứa trẻ thông minh, họ nghĩ điểm số thấp tức là cháu không thông minh.”

Vậy là mỗi khi có thứ gì đó xảy ra, những đứa trẻ này tự động nghe thấy những thông điệp mang sự phán xét.

Có thể đứa trẻ nào cũng nghĩ rằng cha mẹ đang soi xét chúng. Chẳng phải đó đúng là những gì các bậc cha mẹ hay làm sao – mắng nhiếc và đánh giá? Đó lại không phải là những gì những đứa trẻ có Tư Duy Phát Triển nghĩ. Chúng nghĩ rằng cha mẹ chúng đơn giản là đang muốn khích lệ việc học tập và giúp chúng tạo ra những thói quen học tập tốt mà thôi. Đây là những gì chúng nói về ‘động cơ’ của cha mẹ chúng:

Hỏi: Giả sử bố mẹ các cháu giúp các cháu làm bài tập về nhà. Tại sao họ lại làm thế?

Đáp: Họ muốn chắc chắn rằng cháu học được nhiều thứ từ những bài tập ấy.

Hỏi: Giả sử bố mẹ cháu cảm thấy hạnh phúc khi cháu được điểm cao.

Đáp: Họ hạnh phúc bởi điểm số cao tức là cháu đã học rất chăm chỉ.

Hỏi: Giả sử bố mẹ các cháu cùng nói chuyện với cháu về thành tích không-được-tốt ở trường của cháu.

Đáp: Họ muốn dạy cháu cách học tốt hơn ở những lần sau.

Dù nó là về cách ứng xử hay về các mối quan hệ, những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định luôn cảm thấy bị đánh giá, còn những đứa có Tư Duy Phát Triển lại cảm thấy được giúp đỡ.

Hỏi: Tưởng tượng bố mẹ cháu giận cháu vì cháu không làm điều họ bảo cháu làm. Tại sao họ lại phản ứng như vậy?

Trẻ có Tư Duy Cố Định: Họ lo rằng cháu sẽ trở thành một đứa trẻ hư.

Trẻ có Tư Duy Phát Triển: Họ muốn giúp cháu học được cách làm việc đó tốt hơn ở lần sau.

Đứa trẻ nào cũng có lúc hành xử không đúng mực. Nghiên cứu chỉ ra rằng một đứa trẻ bình thường cứ 3 phút lại có những hành xử lệch chuẩn. Những lúc như vậy là dịp để phán xét tính cách chúng hay dịp để dạy chúng học được bài học mới?

Hỏi: Tưởng tượng bố mẹ cháu không hài lòng khi cháu không biết chia sẻ với các bạn khác. Tại sao họ lại phản ứng như vậy?

Trẻ có Tư Duy Cố Định: Họ nghĩ việc đó cho họ thấy cháu là con người như thế nào

Trẻ có Tư Duy Phát Triển: Họ muốn giúp cháu có kĩ năng tạo dựng mối quan hệ với các bạn khác tốt hơn.

Lũ trẻ học những bài học này từ rất sớm. Từ khi còn tập tễnh biết đi, chúng ta tóm nhặt những thông điệp từ cha mẹ, học được rằng những sai lầm của chúng làm chúng xứng đáng với những lời đánh giá và sự trừng phạt của cha mẹ. Hoặc học được rằng những lỗi lầm của chúng là dịp để học hỏi và nhìn ra những phương án mới.

Sau đây là câu chuyện về một cậu bé mà chúng tôi sẽ không bao giờ quên. Bạn sẽ được nghe cậu bé tự đóng vai bố mẹ mình trong một cuộc trò

chuyện. Tình huống như sau: Ở trường, cậu bé viết một vài con số, cậu bị sai một con số, và giờ cậu bé kể về cách bố mẹ cậu sẽ phản ứng:

Mẹ: Con buồn vì chuyện gì thế?

Con: Con viết hộ cô giáo vài con số và con bị bỏ mất một con số 8, và giờ con thấy rất buồn.

Mẹ: Mẹ có thứ này có thể làm con vui lên đấy.

Con: Thứ gì ạ?

Mẹ: Nếu con nói với cô giáo của con rằng con đã cố hết sức, cô ấy sẽ không giận con đâu. [Quay sang bố] Chúng ta sẽ không giận đâu, đúng không?

Bố: Giận chứ! Tốt nhất là con nên tự vào phòng kiểm điểm lại mình đi.

Tôi đã rất mong cậu bé sẽ nghe theo lời người mẹ mang Tư Duy Phát Triển của mình. Nhưng trong cuộc nghiên cứu của chúng tôi, cậu bé nhận thấy được thông điệp mang tính phán xét của người cha, cảm thấy tự ti về lỗi lầm của mình và không có kế hoạch nào để sửa nó. Ít nhất thì cậu bé vẫn còn lời khuyên của mẹ để [mong rằng] cậu áp dụng trong tương lai.

Cha mẹ bắt đầu dịch và phản ứng với những hành vi của con họ ngay từ những giây phút đầu tiên. Một người mẹ trẻ đang cố cho con ăn. Đứa trẻ khóc và không chịu ăn. Hoặc chỉ bú một chút lại thôi, và tiếp tục khóc ré lên. Có phải đứa trẻ này là một đứa cứng đầu, hay hư hỏng không? Chẳng phải là mọi đứa trẻ đều có bản năng bú sữa mẹ sao? Con tôi bị làm sao thế này?

Một người mẹ trẻ trong tình huống này đã kể với tôi: "Thời gian đầu tôi cảm thấy rất chán nản. Nhưng rồi tôi nhớ ra những gì cô đã dạy. Tôi luôn thủ thỉ với con:

"Cả hai bọn mình đều đang học làm điều này. Mẹ biết con đang đói. Mẹ biết nó rất khó chịu, nhưng chúng ta vẫn đang trong quá trình học hỏi thôi" Cách nghĩ này đã giúp tôi giữ được bình tĩnh và dạy con tôi từ từ cho tới khi con ăn ngoan ngoãn. Nó cũng giúp tôi hiểu con tôi rõ hơn để tôi biết cách dạy cho con cả những thứ khác nữa."

Đừng đánh giá. Hãy dạy dỗ chúng. Cuộc đời đơn giản chỉ là một quá trình học tập mà thôi.

TRẺ EM DẠY CHO NHAU NHỮNG THÔNG ĐIỆP

Một cách khác giúp ta biết lũ trẻ nhặt ra được những thông điệp ấy là khi ta thấy chúng dạy lại những đứa trẻ khác thông điệp tương tự. Kể cả những đứa trẻ bé tí cũng đã sẵn sàng truyền lại thứ kiến thức chúng học được. Chúng tôi hỏi những bé lớp hai: "Cháu có lời khuyên nào cho một bạn trong lớp cháu học kém môn Toán không?" Sau đây là lời khuyên của một đứa trẻ có Tư Duy Phát Triển:

Bạn có hay bỏ cuộc không? Bạn có bao giờ chỉ nghĩ có một phút rồi dừng luôn không? Nếu có, bạn nên nghĩ lâu hơn – 2 phút chẳng hạn, và nếu bạn vẫn không hiểu nó, bạn nên đọc lại câu hỏi một lần nữa. Nếu bạn vẫn không hiểu, thì cứ giơ tay và hỏi cô giáo thôi.

Lời khuyên đó tuyệt vời làm sao, phải không? Lời khuyên từ những trẻ mang Tư Duy Cố Định thường không được hữu ích như vậy Vì với Tư Duy Cố Định, không có công thức nào tạo nên thành công cả, nên lời khuyên của chúng thường ngắn gọn và hời hợt. "Mình rất tiếc" là lời khuyên của một đứa trẻ như để thể hiện lòng thương cảm vậy.

Ngay cả *trẻ sơ sinh* cũng có thể truyền lại cho nhau những thông điệp chúng nhận được. Mary Main và Carol George đã nghiên cứu về những đứa trẻ bị bạo hành, những người bị chỉ trích và trừng phạt bởi bố mẹ vì tội khóc lóc hay nghịch ngợm.

Những người cha mẹ này thường không hiểu rằng việc khóc của trẻ nhỏ là dấu hiệu rằng trẻ đang cần điều gì đó, hay rằng trẻ sơ sinh không thể nín khóc theo ý muốn được. Thay vào đó, khi thấy trẻ khóc, họ lại coi đứa trẻ là một đứa không biết nghe lời, khó bảo, hay hư.

Main và George đã quan sát những đứa trẻ bị bạo hành (từ 1 tới 3 tuổi) trong môi trường nuôi dưỡng của chúng, xem cách chúng phản ứng khi những đứa trẻ khác khóc hay cảm thấy lo lắng. Những đứa trẻ bị bạo hành thường cảm thấy giận dữ với những đứa trẻ đang lo lắng, và một số còn định đánh chúng. Chúng đã thẩm thấu thông điệp rằng, những đứa trẻ hay khóc phải bị chỉ trích và trừng phạt.

Chúng ta thường nghĩ việc bạo hành được truyền lại chỉ xảy ra khi những nạn nhân của bạo hành trở thành bố mẹ. Nhưng nghiên cứu này đã chỉ ra rằng lũ trẻ học được những bài học này từ rất sớm và bắt chước với những người khác.

Vậy những đứa trẻ *không* bị bạo hành phản ứng thế nào với những bạn học đang sợ hãi? Chúng thể hiện sự cảm thông. Rất nhiều trong số chúng đã bước tới chỗ các bạn học, hỏi xem có chuyện gì xảy ra và xem chúng có thể giúp được gì cho các bạn không.

CÁC HÌNH THỨC KỈ LUẬT CÓ PHẢI LÀ DẠY DỖ KHÔNG?

Rất nhiều cha mẹ nghĩ rằng khi họ chỉ trích hay trừng phạt con cái, họ đang dạy dỗ chúng, như là “Bố/mẹ sẽ dạy cho con một bài học mà con sẽ không

bao giờ quên.” Họ đang dạy cái gì vậy? Họ đang dạy cho con họ rằng nếu chúng làm trái với luật lệ hay quy tắc mà bố mẹ đã ra, chúng sẽ bị mắng mỏ và trừng phạt. Họ không dạy con họ cách để nghĩ trước khi làm và tự đưa ra một quyết định đúng đắn.

Và tôi cá là họ cũng không dạy con cái rằng, chúng có thể nói chuyện với họ bất cứ lúc nào.

Cô bé Alyssa 16 tuổi tới nói với mẹ rằng cô và bạn cô muốn thử đồ uống có cồn. Liệu cô bé có thể mời bạn qua để mở một ‘bữa tiệc cocktail” không? Mới đầu nghe, điều cô bé vừa hỏi thực sự đáng giận dữ. Nhưng đây mới là ý thực sự của Alyssa. Cô bé và bạn đã từng đi tới những bữa tiệc có đồ uống có cồn, nhưng chúng không muốn thử uống nó ở một nơi mà chúng cảm thấy không an toàn và không tự chủ. Chúng cũng không muốn phải lái xe về nhà sau khi uống đồ có cồn. Chúng muốn thử nó ở một nơi có sự giám sát, với sự cho phép của bố mẹ, nơi bố mẹ có thể tới và đón chúng về sau khi thử.

Việc bố mẹ Alyssa đồng ý hay không đã không còn quan trọng nữa. Họ đã cùng ngồi xuống và nói chuyện về các vấn đề có liên quan với cô bé. Cuộc nói chuyện ấy chắc chắn có tính xây dựng hơn rất nhiều so với trường hợp cha mẹ cô bé nổi giận, mắng mỏ và từ chối cô bé ngay lập tức.

Không phải là những cha mẹ có Tư Duy Phát Triển sẽ nuông chiều và làm hư con cái họ. Không hề. Họ có đặt ra những tiêu chuẩn cao, nhưng họ dạy con họ cách để đạt được chúng. Họ nói Không, nhưng đó là một lời từ chối công bằng, với sự tôn trọng và ân cần. Lần tới khi bạn định phạt con cái bạn, hãy thử tự hỏi, hông điệp bạn muốn gửi tới là gì: *Bố/mẹ sẽ đánh giá và trừng phạt con.* Hay *Bố/mẹ sẽ giúp con tự suy nghĩ và tự học được bài học.*

TƯ DUY CÓ THỂ QUYẾT ĐỊNH MỘT MẠNG SỐNG

Đương nhiên cha mẹ luôn mong muốn những điều tốt đẹp nhất cho con cái, nhưng đôi khi bố mẹ lại là người đặt con vào tình thế nguy hiểm. Là người quản lý các sinh viên đại học trong ban ngành của tôi ở Columbia, tôi từng biết rất nhiều sinh viên gặp rắc rối. Sau đây là câu chuyện của một cậu sinh viên giỏi giang, người suýt chút nữa đã sụp đổ.

Sandy tới văn phòng của tôi ở Columbia 1 tuần trước lễ tốt nghiệp. Cô ấy muốn đổi chuyên ngành của mình sang Tâm Lý Học. Đây quả là một yêu cầu bất ngờ, nhưng tôi cảm thấy có gì đó không ổn và chăm chú lắng nghe câu chuyện của cô. Khi tôi nhìn vào học bạ của cô, toàn điểm A+ song song với F. Có gì đang xảy ra ở đây vậy?

Sandy từ bé đã được dạy phải vào được đại học Harvard. 'Nhờ' lối Tư Duy Cố Định của cha mẹ mình, con đường học vấn của Sandy chỉ có một mục tiêu duy nhất là chứng tỏ giá trị và năng lực của mình (và có lẽ của bố mẹ cô) bằng cách được Harvard chấp nhận. Chỉ có vào được trường đó mới chứng tỏ được là cô thực sự thông minh. Với cha mẹ cô, điều quan trọng không phải là việc học. Cũng không phải là việc theo đuổi tình yêu của cô dành cho khoa học. Càng không phải là về đem lại những cống hiến lớn lao cho nhân loại. Điều quan trọng là cái mác bên ngoài. Nhưng cô đã không được chấp nhận vào Harvard. Và từ đó cô rơi vào cơn khủng hoảng, và nó liên tục ám ảnh cô cho tới tận bây giờ. Có những lúc cô có thể làm việc rất hiệu quả (đạt được điểm A+), nhưng có đôi lúc lại làm rất tệ (F).

Tôi biết nếu tôi không giúp cô bé tốt nghiệp, và nếu cô không tốt nghiệp, cô sẽ không thể nào nhìn mặt bố mẹ nữa. Và nếu cô không thể nhìn mặt bố mẹ, tôi không biết điều gì sẽ xảy ra.

Tôi đã giúp Sandy tốt nghiệp – một cách hợp lệ, nhưng đó không phải là điều tôi muốn nhấn mạnh. Đây quả là một thảm kịch khi nghiền nát một đứa trẻ sáng dạ và tuyệt vời như Sandy bằng sức nặng của những nhãn mác thể diện.

Tôi mong rằng những câu chuyện này sẽ dạy cho các bậc cha mẹ cách trao cho con 'những gì tốt đẹp nhất' theo hướng đúng đắn – bằng cách nuôi dưỡng niềm đam mê, sự phát triển và quá trình học tập của chúng.

MONG MUỐN ĐIỀU TỐT NHẤT THEO CÁCH TỆ NHẤT

Hãy cùng nhìn kỹ hơn thông điệp của bố mẹ của Sandy: *Bố mẹ không quan tâm con là ai, con thích cái gì, và con có thể trở thành gì. Bố mẹ không quan tâm việc học tập của con. Bố mẹ sẽ chỉ yêu thương và tôn trọng con nếu con vào được Harvard mà thôi.*

Bố mẹ của Mark cũng cảm thấy giống vậy. Mark là một học sinh rất giỏi Toán, và khi cậu bé học xong cấp 2, cậu rất háo hức được vào trường cấp ba Stuyvesant, một trường cấp ba đặc biệt ở New York chuyên về Toán và Khoa học. Ở đó, cậu bé sẽ được học toán với những giáo viên giỏi nhất và nói chuyện về toán với những học sinh xuất sắc khác trong thành phố. Stuyvesant còn có cả một chương trình cho phép cậu học những môn Toán của bậc đại học khi cậu sẵn sàng.

Nhưng vào phút cuối, bố mẹ cậu lại không để cậu đi. Họ nghe đồn rằng rất khó để vào được Harvard nếu học Stuyvesant. Vì vậy họ đã bắt cậu phải học một trường cấp ba khác.

Việc cậu bé không còn được theo đuổi sở thích của mình cũng như phát triển tài năng của mình không quan trọng với bố mẹ cậu. Điều duy nhất có ý nghĩa với họ là Harvard.

“BỐ MẸ YÊU CON – CÓ ĐIỀU KIỆN”

Thông điệp giờ đây không còn là *Bố mẹ đang đánh giá con* nữa. Nó đã trở thành *Bố mẹ đang đánh giá con và bố mẹ chỉ yêu con nếu con thành công – đúng với những điều kiện mà bố mẹ đưa ra.*

Chúng tôi đã nghiên cứu những đứa trẻ dao động từ 6 tuổi tới bậc đại học. Những đứa có Tư Duy Cố Định cảm thấy bố mẹ chúng không yêu và tôn trọng chúng trừ khi chúng hoàn thành những điều kiện của bố mẹ chúng. Các sinh viên đại học nói rằng:

“Em thường cảm thấy bố mẹ em sẽ không tôn trọng em nếu em không thành công như ý họ muốn.”

Hay “Bố mẹ em nói rằng em có thể trở thành bất cứ thứ gì em muốn, nhưng từ sâu thẳm em cảm thấy họ sẽ không chấp nhận em trừ phi em theo đuổi ngành nghề mà bố mẹ em muốn.”

Bố của John McEnroe là một người như vậy. Ông ta rất hay phán xét – mọi thứ đều phải rõ trắng/đen – và ông luôn tạo ra áp lực cho con. “Cha mẹ tôi lúc nào cũng thúc giục tôi… Chủ yếu là bố tôi. Ông như thể chỉ sống để thấy tôi thành công trong môn thể thao ấy…. Tôi nhớ tôi từng nói với bố rằng tôi không thích môn này.

Tôi nói ‘Bố đâu phải trận nào cũng đến đâu? Bố không đến buổi luyện tập này có được không? Bố nghỉ một ngày ở nhà cũng được mà?’

McEnroe đem lại thành công mà bố anh ta mong đợi, nhưng anh chưa từng thích thú với nó dù chỉ một giây. Anh nói anh thích những *hệ quả* mà thành công ấy đem lại – là người đứng đầu, lời tán thưởng, tiền. Tuy nhiên, anh cũng nói, “Rất nhiều vận động viên thực sự yêu môn thể thao của họ. Tôi không nghĩ tôi có thể cảm thấy điều tương tự về bộ môn Tennis”

Tôi nghĩ thời gian đầu anh ấy thực sự đã yêu thích nó, bởi anh từng kể về việc anh đã thích thú thế nào về những cách đập bóng khác nhau và tạo ra những cú ăn điểm mới. Nhưng chúng ta chưa bao giờ được nghe lại sự hào hứng ấy lần nữa. Ngài McEnroe (bố của John) thấy con mình giỏi chơi tennis và đã tăng áp lực, sự phán xét, và tình yêu dựa vào thành công của con mình.

Bố của Tiger Woods lại là một hình ảnh trái ngược. Không thể phủ nhận ông là một người rất hoài bão. Ông cũng thấy con mình là người được chọn với một sứ mệnh trời ban, nhưng ông đã nuôi dưỡng tình yêu của Tiger dành cho gôn và dạy Tiger cách tập trung vào sự phát triển và không ngừng học hỏi. “Nếu Tiger muốn trở thành một thợ sửa ống nước, tôi không bận tâm, miễn là nó phải thực sự giỏi việc đó. Mục tiêu của tôi là nó trở thành người tốt. Nó là một người vĩ đại.” Tiger nói “Cha mẹ là những người có ảnh hưởng lớn nhất tới cuộc đời tôi. Họ dạy tôi biết cho đi bản thân, thời gian, tài năng, và hơn tất cả, là tình yêu.” Điều này chỉ ra rằng bạn có thể có bố mẹ luôn theo sát bạn, nhưng vẫn để bạn tự phát triển *theo cách của riêng mình*, thay vì đặt lên bạn những áp lực và chỉ trích.

Dorothy Delay, giáo viên dạy violin nổi tiếng, thường xuyên phải gặp rất nhiều các bậc cha mẹ chỉ biết đặt áp lực lên con cái. Đây là những người chỉ biết quan tâm tới tài năng, hình ảnh, và cái mác bên ngoài thay vì khả năng học tập lâu dài của con cái.

Một cặp vợ chồng từng đưa cậu con trai 8 tuổi tới chơi cho DeLay. Mặc cho lời can ngăn của cô, họ vẫn bắt cậu bé phải học thuộc bản concerto của Beethoven. Cậu bé chơi đúng tới từng nốt nhạc, nhưng lại chơi như một robot. Họ đã làm hỏng việc chơi nhạc của con bằng việc thỏa mãn suy nghĩ về tài năng của họ “Con tôi có thể chơi bản violin concert của Beethoven. Con anh chị làm được những gì nào?”

DeLay từng dành hàng giờ với một người mẹ khi cô kiên quyết rằng đã đến lúc cho con trai cô ký kết với một công ty môi giới tài năng. Nhưng bà ta có làm theo lời khuyên của DeLay không? Không. Suốt một thời gian dài, DeLay đã cố cảnh báo với bà ta rằng con trai bà chưa có đủ các kĩ năng. Thay vì nghe theo lời khuyên của chuyên gia và giúp đỡ con mình tiến bộ hơn, bà từ chối tin rằng không ai có thể từ chối một tài năng như con bé chỉ vì một lý do 'nhỏ nhặt' như vậy cả.

Hoàn toàn trái ngược với bà ấy là mẹ của Yura Lee. Bà Lee luôn ngồi trật tự trong suốt buổi học của Yura, không căng thẳng hay ghi chép gì như những người cha mẹ khác đang làm. Cô bé cười, thả mình theo điệu nhạc, và thực sự cảm thấy thoải mái. Kết quả là, Yura đã không phải chịu những lo lắng và sự bất an như những đứa trẻ của các bậc cha mẹ hay đánh giá và quá đầu tư vào con cái. Yura nói, "Mỗi khi cháu chơi nhạc, cháu đều cảm thấy hạnh phúc."

NHỮNG LÝ TƯỞNG

Việc đề ra những mục tiêu và lý tưởng cho con cái chẳng phải là một điều tự nhiên mà các bậc cha mẹ hay làm hay sao? Đúng, nhưng có những lý tưởng hữu ích, và có những lý tưởng lại có hại. Chúng tôi yêu cầu các sinh viên đại học miêu tả về một sinh viên lý tưởng. Rồi sau đó chúng tôi yêu cầu họ so sánh bản thân với hình ảnh lý tưởng ấy.

Những sinh viên có Tư Duy Cố Định đưa ra những lý tưởng có thể không thể nào đạt được. Hoặc là bạn có sẵn những lý tưởng đó, hoặc bạn sẽ không bao giờ có được nó.

> "Một sinh viên thành công lý tưởng là người có sẵn những tài năng thiên bẩm"

“Thiên tài, dáng người chuẩn và giỏi thể thao… Họ làm được những điều đó dựa vào năng khiếu sẵn có của mình.”

Họ có nghĩ họ có đang trên đà đạt được lý tưởng đó không? Phần lớn là không. Thay vào đó, họ nói, những lý tưởng này làm họ mất tập trung, khiến họ muốn trì hoãn, làm họ muốn bỏ cuộc, và trở nên căng thẳng hơn. Họ bị làm nhụt chí bởi những lý tưởng họ không bao giờ có thể trở thành.

Những sinh viên có Tư Duy Phát Triển đưa ra những lý tưởng sau:

“Một sinh viên thành công là người có mục tiêu chủ chốt là mở rộng tầm hiểu biết và cách suy nghĩ và nhìn nhận thế giới. Họ không coi các điểm số là kết thúc của họ, mà là công cụ để tiếp tục phát triển.”

Hay “Một sinh viên lý tưởng đề cao tri thức vì mục đích học tập, cũng như các mục đích khác. Anh ấy hay cô ấy mong muốn sẽ đóng góp được cho cả xã hội.”

Họ có giống với những lý tưởng họ vẽ ra không? Họ đang tiến bước dần về nó. “Tôi luôn cố trở nên giống với những lý tưởng ấy hết mức có thể - việc đó cần nhiều nỗ lực” hay “Tôi từng tin trong nhiều năm rằng điểm số và các bài kiểm tra là những thứ quan trọng nhất, nhưng tôi đang cố gắng vượt qua được suy nghĩ ấy”. Những lý tưởng này truyền cảm hứng cho họ tiến bộ.

Khi cha mẹ đưa ra cho con cái những lý tưởng mang Tư Duy Cố Định, họ đang bắt chúng phải khít vào cái cái khuôn của một người con xuất chúng, tài năng, nếu không sẽ bị coi là không xứng đáng. Không có chỗ cho những sai lầm. Không có chỗ cho cá tính riêng của đứa trẻ - những sở thích, những khác biệt, những khao khát và những điều chúng trân trọng. Tôi không thể đếm hết số lần các bậc cha mẹ có Tư Duy Cố Định trở nên tức giận khi họ nói rằng con họ đang nổi loạn hay muốn nghỉ học.

Haim Ginott kể về Nicholas, 17 tuổi:

> Trong tâm trí của bố cháu có một hình ảnh của một người con trai lý tưởng. Khi ông so sánh người ấy với cháu, ông cảm thấy rất thất vọng. Cháu không đúng với những gì ông mơ ước. Từ khi còn bé, cháu đã cảm nhận được nỗi thất vọng ấy. Ông cố giấu nó, nhưng nó lại lộ ra bằng nhiều cách khác nhau – trong tông giọng, từ ngữ, thậm chí sự im lặng của ông cũng hiện hữu điều đó. Ông đã cố gắng rất nhiều để biến cháu trở thành cậu con trai trong-mơ. Khi ông thấy ông không thể làm được điều đó, ông từ bỏ cháu. Nhưng ông đã để lại trong cháu một vết sẹo sâu, một vết sẹo vĩnh viễn về sự thất bại.

Khi cha mẹ đưa tới cho con cái những lý tưởng mang Tư Duy Phát Triển, họ đang cho chúng một thứ để chúng phải nỗ lực mới đạt được. Họ cũng đang cho con cái mình một khoảng của riêng chúng, để chúng tự phát triển thành những con người sẽ cống hiến cho xã hội theo cách mà chúng yêu thích. Hiếm khi nào tôi nghe một người cha/mẹ có Tư Duy Phát Triển nào nói “Tôi thất vọng về con tôi.” Thay vào đó, với nụ cười rạng rỡ, họ nói “Tôi thấy tự hào về người mà con tôi sẽ trở thành trong tương lai.”

Tất cả những gì tôi nói về phụ huynh cũng đúng với các giáo viên. Nhưng giáo viên lại có những vấn đề khác cần phải được cân nhắc. Họ phải đối mặt với những lớp lớn rất đông học sinh với những kỹ năng khác nhau, với những trải nghiệm học tập mà trước đó họ không tham gia vào. Vậy cách nào là tốt nhất để giáo dục những học sinh này?

GIÁO VIÊN (VÀ PHỤ HUYNH)

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT NGƯỜI GIÁO VIÊN (HAY PHỤ HUYNH) TỐT?

Rất nhiều nhà giáo dục nghĩ rằng hạ thấp những tiêu chuẩn của họ sẽ cho học sinh cảm giác về thành công, tăng sự tự tin, cải thiện thành tích. Suy nghĩ ấy, cũng giống như việc ngợi ca quá mức về trí thông minh của trẻ nhỏ, không thực sự hiệu quả. Hạ thấp tiêu chuẩn chỉ dẫn tới những đứa trẻ không được giáo dục đầy đủ, những người nghĩ rằng chúng xứng đáng với công việc nhàn hạ và những lời tán thưởng ngợi ca.

Suốt 35 năm, Sheila Schwartz đã đào tạo ra những giáo viên tiếng Anh đầy cảm hứng. Cô cố đưa ra những tiêu chuẩn thật cao, nhất là khi họ sẽ là những người truyền lại kiến thức cho nhiều thế hệ trẻ em sau này. Nhưng các học sinh của cô lại trở nên rất tức giận khi cô làm điều đó. Cô kể, “Một học viên, người mắc đầy lỗi ngữ pháp và chính tả, lao vào văn phòng của tôi cùng chồng cô từ West Point – trong một bộ quân phục, ngực gắn đầy huân chương – vì cô cảm thấy tự ái khi tôi luôn nhắc nhở cô ấy về các lỗi chính tả.”

Một học viên khác được yêu cầu tổng hợp chủ đề của cuốn *To Kill a Mockingbird,* một tiểu thuyết của Harper Lee về một luật sư phía nam nước Mỹ chống lại thành kiến và thất bại trong việc bào chữa cho một người đàn ông da đen trước cáo buộc giết người. Người học viên ấy khăng khăng rằng chủ đề của cuốn sách ấy là “Mọi người về cơ bản đều tốt”. Khi cô Schwartz tỏ vẻ nghi ngờ về kết luận ấy, học viên liền rời khỏi lớp và báo cáo lên hiệu trưởng. Cô Schwartz hỏi, tại sao những tiêu chí thấp kém của những giáo viên tương lai này lại được đặt lên trước những nhu cầu của các học sinh mà sau này họ sẽ dạy?

Mặt khác, nâng cao các chuẩn mực trong trường học, nhưng lại không cho học sinh các công cụ để đạt được chúng, lại là công thức của thảm họa. Việc đó chỉ càng làm những học sinh vốn đã không được chuẩn bị kĩ lưỡng, hay không có nhiều động lực, mau mắc lỗi hơn và dần dà muốn bỏ học.

Có cách nào để vừa đặt ra những tiêu chuẩn cao *và* vẫn giúp được học sinh đạt được chúng không?

Trong chương 3, chúng ta đã biết tới kết quả của nghiên cứu của Falko Rheinberg rằng những giáo viên có Tư Duy Phát Triển đã giúp những học sinh vốn có điểm xuất phát thấp đạt được những thành tích rất cao. Chúng ta cũng được thấy cách dạy học mang Tư Duy Phát Triển của Jaime Escalante đã giúp các học sinh cấp

3 nội thành có thể học toán bậc đại học, và cũng cách dạy ấy của Marva Collins giúp các trẻ học cấp 1 có thể đọc Shakespeare. Ở chương này, chúng ta sẽ được thấy cụ

thể hơn. Chúng ta sẽ thấy làm thế nào mà phương pháp dạy học với Tư Duy Phát Triển có thể giải phóng tâm trí của trẻ nhỏ.

NHỮNG GIÁO VIÊN VĨ ĐẠI

Những người giáo viên có tầm ảnh hưởng luôn tin vào sự phát triển về trí thông minh và tài năng, và luôn hào hứng với quá trình học hỏi.

Marva Collins dạy những đứa trẻ Chicago – những đứa đã bị coi là không thể dạy dỗ được. Rất nhiều đứa trong lớp đã coi đó là điểm dừng chân cuối cùng của chúng. Một cậu bé thì đã chuyển tổng cộng 13 trường trong vòng 4 năm. Một đứa đâm những bạn khác bằng bút chì và bị vứt vào trại tâm thần. Một đứa trẻ 8 tuổi khác lấy lưỡi dao trong cục gọt bút chì để

cắt áo khoác, mũ, găng tay, khăn choàng của các bạn trong lớp. Một đứa cứ nói câu nào là nhắc tới việc tự tử câu đó. Một đứa dùng búa đánh bạn học ngay ngày đầu tiên tới lớp. Những đứa trẻ này hầu như không học được gì ở trường, nhưng mọi người đều biết đó là lỗi của riêng chúng. Mọi người, trừ Collins.

Khi chương trình *60 minutes* làm một phóng sự ở lớp của Collins, Morley Safer đã cố hết sức để dụ một đứa trẻ nói rằng cậu bé không thích trường học này. "Ở đây rất chán. Không có giờ ra chơi. Không có phòng thể chất. Các thầy cô suốt ngày bắt học. Các cháu chỉ có 40 phút để ăn trưa. Tại sao cháu lại thích trường học này?" Cậu bé trả lời, "Tất cả những điều đó chính là lí do tại sao cháu thích nó, bởi nó làm bộ não của cháu phát triển hơn."

Nhà báo Zay Smith của tờ *Chicago Sun-Times* đã phỏng vấn một học sinh, và nhận được câu trả lời: "Bọn cháu học và làm những điều khá khó nhằn ở đây. Chúng giúp bọn cháu được phát triển toàn diện."

Khi Collins nhìn lại những ngày đầu cô mới bắt đầu, cô nói "Tôi luôn đam mê việc học, đam mê *quá trình* khám phá ra thứ gì đó mới mẻ, và thật hạnh phúc khi được góp phần vào những khám phá của chính những học sinh của tôi." Kể từ ngày đầu tiên lớp học bắt đầu, cô đã luôn hứa với các học sinh của mình – tất cả chúng – rằng chúng sẽ được học và học được. Như thể cô bắt chúng ký kết một giao ước vậy.

"Cô biết phần lớn bọn con còn không biết đánh vần tên của mình. Các con không biết bảng chữ cái, không biết đọc, không biết các từ đồng âm hay làm thế nào để phát âm cho đúng. Cô hứa với các con, rằng các con sẽ làm được những thứ đó. Không ai trong số các con là thất bại. Các trường các con từng tới có thể đã thất bại trong việc dạy dỗ các con. Chào tạm biệt với

thất bại đi, các con. Và hãy chào đón thành công. Ở lớp này, các con sẽ đọc những cuốn sách khó đọc và thực sự hiểu những gì các con đã đọc. Các con sẽ viết hàng ngày… Nhưng các con phải hỗ trợ cô trong việc giúp các con. Nếu các con không cho đi trước, đừng mong nhận lại điều gì. Thành công không tự dưng tới với các con, các con phải bước tới nó.”

Cô tìm thấy trong quá trình học tập của học sinh cô một niềm vui khôn xiết. Khi chúng có những biến chuyển, từ những đứa trẻ “mặt cau có với ánh mắt vô hồn” trở thành những đứa trẻ đang bắt đầu cười rạng rỡ với nhiệt huyết ánh lên trong mắt, cô đã nói với chúng: “Cô không biết thánh Peter đã vẽ nên con đường nào cho cô, nhưng các con đang cho cô thấy một thiên đường nơi hạ thế”.

Rafe Esquith dạy các học sinh lớp 2 ở các vùng nghèo đói đầy rẫy tội phạm ở Los Angeles. Rất nhiều học sinh sống với những người nghiện ma túy, nghiện rượu, hay có vấn đề về tâm lý. Mỗi ngày, ông đều nói với các học sinh rằng thầy không thông minh hơn các em – chỉ là nhiều kinh nghiệm hơn thôi. Ông không ngừng chỉ ra cho chúng những tiến bộ về mặt trí tuệ chúng đạt được – dựa vào cách các bài kiểm tra trước đây rất khó, giờ lại trở nên dễ hơn nhờ vào sự luyện tập và kỉ luật của chúng.

Không giống với trường của Collins hay Esquith, trường âm nhạc Juilliard chỉ chấp nhận những học sinh tài năng nhất từ khắp nơi trên thế giới. Bạn có thể sẽ phương châm ở đây sẽ là, *Các em đã có năng khiếu sẵn rồi, giờ chúng ta cùng học để phát triển nó nhé.* Nhưng thực tế, ám ảnh về tài năng và thiên tài càng trở nên nghiêm trọng hơn ở đây. Rất nhiều giáo viên, trong tâm tưởng, cố tình lờ đi những học sinh mà họ không muốn dây vào. Ngoại trừ Dorothy DeLay, người giáo viên vĩ đại đã từng dạy Itzhak Perlman, Midori, và Sarah Chang.

Chồng của DeLay thường trêu chọc cô về niềm tin rằng mọi thứ đều có thể xảy ra của cô. "Đây là một khoảng đất trống – Cùng xây một thành phố nào". Và đó là lý do vì sao yêu nghề dạy học. Với cô, dạy học là để được nhìn thấy thứ gì đó phát triển ngay trước mắt cô. Và thử thách ở đây là tìm ra cách để làm sự phát triển đó thành hiện thực. Nếu học sinh chơi nhạc bị sai nhịp, đó là bởi vì chúng chưa học được cách làm đúng thôi.

Người cố vấn và cũng là đồng nghiệp của cô ở Juilliard, Ivan Galamian, sẽ nói "Ôi thằng bé này nghe kém quá. Đừng phí thời gian với nó nữa". Nhưng cô vẫn kiên trì thử đủ các cách khác nhau để thay đổi điều đó. (*Làm thế nào* mình có thể làm được nó?) Và thường cô luôn tìm ra được một cách nào đó hiệu quả. Khi càng nhiều học sinh muốn là một phần của lối Tư Duy này và khi cô "phí thời gian" nhiều hơn vào những nỗ lực này, Galamian đã cố thuyết phục chủ tịch của Juilliard sa thải cô.

Thật thú vị. Cả DeLay và Galamian đều trân trọng tài năng, nhưng Galamian lại tin rằng tài năng là bẩm sinh, và DeLay tin rằng tài năng là một phẩm tính có thể học được. "Tôi nghĩ rất dễ để một người giáo viên có thể nói 'Ồ đứa trẻ này sinh ra đã không có tài năng rồi, nên tôi sẽ không phí phạm thời gian của mình đâu'. Có rất nhiều giáo viên đã nói câu nói đó khi muốn che giấu sự yếu kém trong năng lực của mình."

DeLay đã dồn hết tâm huyết của mình vào từng học sinh. Itzhak Perlman và cả vợ ông, Toby, đều từng là họ sinh của cô. Vợ ông nói, có rất ít giáo viên nào có được một học sinh tài giỏi được một nửa phần của Itzhak Perlman. "Đằng này, cô DeLay lại có nguyên cậu học trò Itzhak Perlman với tài năng xuất chúng như vậy. Thế mà cô vẫn dành thời gian cho cậu ấy cũng chỉ nhiều bằng thời gian cô ấy dành cho tôi thôi... Mà tôi thì lại là một trong số rất nhiều các học trò bình thường khác". Một lần Delay được hỏi, về một học sinh khác, rằng tại sao cô lại đầu tư quá nhiều thời gian vào một

học sinh không có triển vọng như vậy. "Tôi nghĩ cô bé có một thứ gì đó đặc biệt… Nó nằm sâu bên trong cô bé. Một thứ gì đó giống với cá tính riêng vậy." Nếu DeLay có thể giúp cô bé truyền tải nó vào những điệu nhạc của mình, chắc chắn người học sinh đó sẽ trở thành một nghệ sĩ violin rất đặc biệt.

NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO VÀ MỘT MÔI TRƯỜNG NUÔI DƯỠNG

Những giáo viên giỏi đặt ra các tiêu chuẩn cao cho tất cả học sinh của họ, chứ không chỉ với những học sinh giỏi. Marva Collins đã đưa ra những tiêu chuẩn cực kỳ cao ngay từ đầu. Cô giới thiệu về những từ ngữ và khái niệm mà thời gian đầu, lũ trẻ không thể nào hiểu được. Nhưng ngay từ buổi đầu tiên, cô đã tạo ra một bầu không khí tràn ngập tình yêu thương và sự quan tâm chân thành khi cô hứa với các học sinh của mình rằng, chúng sẽ gặt hái được thành công: "Cô sẽ yêu các con… Cô vốn đã yêu các con rồi, và cô sẽ tiếp tục yêu các con ngay cả khi các con không yêu chính bản thân mình." Cô đã nói vậy với một cậu bé đang không muốn cố gắng.

Giáo viên có cần *phải* yêu thương mọi học sinh của mình không? Không, nhưng họ phải quan tâm tới mọi học sinh.

Giáo viên có Tư Duy Cố Định tạo ra bầu không khí của sự phán xét. Những giáo viên này nhìn vào những gì học sinh làm được lúc xuất phát và quyết định ngay rằng ai thông minh còn ai kém cỏi. Sau đó họ từ bỏ việc dạy dỗ những đứa "kém cỏi". "Chúng không phải là trách nhiệm *của tôi.*"

Những giáo viên này không tin vào sự tiến bộ, vì thế họ không cố tạo ra nó. Thử nhớ lại những gì mà những người giáo viên có Tư Duy Cố Định đã nói ở chương 3:

“Dựa theo kinh nghiệm của tôi, thành tích của học sinh hầu như không thay đổi trong suốt năm học.”

> “Là một giáo viên, tôi không có ảnh hưởng gì tới trí thông minh của học sinh”

Đó là nền tảng cho những thành kiến. Thành kiến nói với các giáo viên rằng nhóm học sinh nào sáng dạ, còn nhóm nào không. Vậy nên những giáo viên có Tư Duy Cố Định biết sẽ bỏ cuộc với học sinh nào thâm chí trước cả khi họ gặp chúng.

NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO VÀ MỘT MÔI TRƯỜNG NUÔI DƯỠNG – TIẾP TỤC

Khi Benjamin Bloom nghiên cứu 120 nghệ sĩ đẳng cấp thế giới bao gồm nghệ sĩ violin, nhà điêu khắc, vận động viên bơi lội, tay vợt tennis, nhà toán học, nhà nghiên cứu thần kinh học, ông đã phát hiện ra một điều rất thú vị. Với hầu hết bọn họ, các giáo viên đầu tiên của họ đều rất ấm áp và chấp nhận họ. Không phải bởi những giáo viên ấy đưa ra những tiêu chuẩn thấp. Mà vì họ tạo ra một bầu không khí của sự tin tưởng, không phải những phán xét. “Cô sẽ dạy dỗ con” thay vì “Cô sẽ đánh giá tài năng của con”.

Bạn sẽ rất ngạc nhiên khi nhìn vào những gì Collins và Esquith yêu cầu từ học sinh của mình. Khi Collins mở rộng mô hình trường học để dạy cả những trẻ cấp một, cô yêu cầu rằng mọi trẻ 4 tuổi nhập học từ tháng 9 phải biết đọc vào dịp Giáng Sinh. Và đúng là chúng đã làm được điều đó. Những đứa trẻ chỉ tầm 3-4 tuổi dùng một cuốn sách về từ vựng có tiêu đề *Từ vựng cho học sinh cấp ba.* Những đứa trẻ 7 tuổi thì đọc *The Wall Street Journal.* Với những đứa trẻ lớn hơn, cuộc thảo luận của bọn chúng về cuốn *Republic* của Plato dẫn tới cuộc thảo luận về *Democracy in America* của de Tocqueville, rồi tới *Animal Farm* của Orwell, Machiavelli, và cả hội đồng thành phố Chicago. Danh sách những gì phải đọc cô đưa ra cho những đứa

trẻ cấp lớn hơn bao gồm *The Complete Plays of Anton Chekhov, Physics Through Experiment,* và *The Canterbury Tales.* À, và lúc nào cũng có Shakespeare nữa.

Dù yêu cầu gắt gao như vậy, nhưng Collins luôn giữ được một môi trường nuôi dưỡng trong trường học của mình. Một bầu không khí nghiêm ngặt với các kỉ luật, nhưng cũng tràn ngập tình thương. Khi nhận ra rằng những học sinh của cô, trong một thời gian dài đã phải qua tay rất nhiều các giáo viên - những người nói với chúng rằng chúng có vấn đề, cô nhanh chóng cho chúng biết cô sẽ hết lòng dạy dỗ chúng thành những học sinh giỏi, và những con người tốt.

Esquith luôn không hài lòng với những tiêu chuẩn thấp. Ông nói, gần đây, trường của ông tổ chức ăn mừng với số điểm trong môn đọc thấp hơn tới 20 điểm so với điểm trung bình của cả nước. Tại sao? Bởi vì điểm của họ vẫn cao hơn so với năm trước… 1 tới 2 điểm. Ông nói "Có thể việc nhìn vào mặt tích cực và lạc quan là điều quan trọng, nhưng ảo tưởng sức mạnh không phải là câu trả lời. Trong tương lai, những ai ăn mừng vì thất bại ngày hôm nay đâu ở cạnh những học sinh khi chúng phải làm việc trong McDonalds đâu… Phải có ai đó nói với học sinh rằng chúng đang phát triển chậm, và phải có kết hoạch phản công để chúng kịp bắt kịp với những người khác."

Tất cả những học sinh lớp 5 của ông đều hoàn thành danh sách đọc bao gồm *Of Mice and Men, Native Son, Bury My Heart at Wounded Knee, The Joy Luck Club, The Diary of Anne Frank, To Kill a Mockingbird,* và *A Separate Peace.* Mọi học sinh lớp 6 của ông đều vượt qua bài kiểm tra số học cuối kỳ - bài kiểm tra có thể làm những học sinh lớp 8, lớp 9 phải dè chừng. Nhưng lại một lần nữa, tất cả đều có thể thành hiện thực trong một

môi trường của sự yêu thương và sự cống hiến cá nhân hết mình cho mọi học sinh.

"Thử thách và nuôi dưỡng" là những từ để miêu tả cách tiếp cận của Delay. Một trong những cựu học sinh của cô kể rằng: "Đó chính là điều thể hiện sự thiên tài của cô DeLay – khích lệ được mọi người phát triển hết tiềm năng của mình… Có rất ít giáo vien có thể thực sự khiến bạn nỗ lực hết khả năng của mình. Cô DeLay làm được điều đó. Cô luôn tạo ra thử thách cho bạn, nhưng cũng đồng thời cho bạn cảm thấy bạn đang được nuôi dưỡng"

CHĂM CHỈ, CHĂM CHỈ, CHĂM CHỈ

Nhưng liệu thử thách và tình yêu thương đã đủ chưa? Không hẳn. Mọi giáo viên giỏi đều dạy họ sinh *cách* để đạt được những tiêu chuẩn cao ấy. Collins và Esquith không đơn giản là đưa cho học sinh một danh sách phải đọc và chúc chúng may mắn. Học sinh của Collins đọc và thảo luận từng câu trong *Macbeth* trên lớp. Esquith dành hàng giờ liền để lên giáo án xem học sinh sẽ đọc chương nào ở lớp. "Tôi biết đứa nào sẽ vượt qua được thử thách ở những đoạn văn khó nhất, và tôi cũng cẩn thận sắp xếp một đoạn cho những đứa nhút nhát… những người sẽ bắt đầu quá trình trở thành một người đọc giỏi. Tôi không để mọi thứ xảy ra ngẫu nhiên… Việc sắp xếp ấy tốn rất nhiều năng lượng, nhưng điều đó rất đáng công sức khi được ở trong một lớp với những đứa trẻ chịu lắng nghe từng từ trong những quyển sách kinh điển, và thậm chí còn xin nghe thêm nếu tôi dừng đọc."

Trong quá trình đó, những giáo viên này đã dạy cho học sinh điều gì nữa? Họ dạy cho chúng lòng yêu thích việc học, cách tự thân vận động, và cách nắm vững những kiến thức nền tảng. Lớp của Esquith thường hẹn nhau trước giờ học, sau giờ học, và cả trong những ngày nghỉ để cùng ôn

thật chắc những nền tảng trong môn tiếng Anh và Toán, nhất là khi các bài tập ngày càng trở nên khó hơn. Phương châm của ông là: "Không có đường tắt". Collins hưởng ứng với phương châm đó khi cô nói với các học sinh: "Không có phép màu nào cả. Cô cũng không phải là pháp sư. Cô không đi trên mặt nước, cô không rẽ biển ra làm hai. Cô chỉ yêu trẻ em và chăm chỉ hơn rất nhiều người khác, và các con cũng sẽ làm điều tương tự."

DeLay mong đợi rất nhiều từ học sinh của cô, nhưng cô cũng chỉ dẫn chúng tới những kỳ vọng ấy nữa. Rất nhiều học sinh bị bế tắc với cái suy nghĩ về tài năng, và nó làm chúng sản sinh ra Tư Duy Cố Định. Nhưng DeLay đã mổ xẻ định nghĩa về tài năng. Một học sinh khăng khăng rằng cậu bé không thể chơi một bản nhạc nhanh được như Itzhak Perlman. Vì vậy cô không cho cậu bé nhìn vào máy đánh nhịp cho tới khi cậu bé làm được điều đó. "Tôi biết chắc rằng nếu cậu bé cứ nhìn vào máy đánh nhịp, thì khi cậu gần đạt tới được nhịp cần chơi, cậu sẽ tự nói với bản thân rằng, mình sẽ không thể chơi nhanh được như Itzhak Perlman, và sẽ tự bỏ cuộc."

Một học sinh khác lại cảm thấy bị chùn bước bởi những âm thanh rất đẹp được chơi bởi những nghệ sĩ violin tài năng. "Chúng tôi đang sửa các nốt âm của tôi, và khi nghe một âm mà tôi chơi, cô DeLay dừng tôi lại và nói, 'Nào, âm đó nghe rất hay đấy'". Sau đó cô giải thích cách mọi nốt đều phải có phần mở đầu, phần giữa, và phần kết thúc thật tốt và dẫn tới nốt tiếp theo. Và rồi cậu bé ấy nghĩ "Ồ! Nếu mình có thể làm được điều đó ở khúc này, mình có thể làm lại như vậy ở mọi khúc khác." Bỗng nhiên, những âm thanh của Perlman trở nên rõ ràng hơn và không còn là thứ gì đó trừu tượng, khó hiểu nữa.

Khi học sinh không biết làm điều gì đó mà những đứa trẻ khác làm được, khoảng cách giữa bọn chúng dường như xa hơn. Một số nhà giáo dục cố trấn an học sinh rằng trình độ của chúng như vậy là cũng ổn rồi. Những

giáo viên có Tư Duy Phát Triển nói với học sinh sự thật, và sau đó cho chúng công cụ để khép lại khoảng cách. Như Marva Collins nói với một cậu bé suốt ngày nghịch ngợm trong lớp, "Con đã lớp 6 rồi mà điểm đọc của con chỉ có 1.1 Cô không giấu điểm của con. Cô nói điểm của con cho con biết để con biết con phải làm gì. Giờ thì những ngày bông đùa của con kết thúc rồi được rồi đấy." Và rồi họ cùng nhau học tập và phát triển.

NHỮNG HỌC SINH CÁ BIỆT

Vậy còn những học sinh không chịu luyện tập, không quan tâm tới việc học thì sao? Sau đây là đoạn hội thoại đã được rút ngắn giữa Collins và Gary, một học sinh từ chối làm bài tập, xé tan tành bài tập về nhà, và không chịu tham gia trên lớp. Collins đang cố thuyết phục cậu bé lên bảng giải bài tập:

Collins: Con à, con muốn làm gì đây? Sống một cuộc sống ý nghĩa hay quẳng nó vào lãng phí?

Gary: Con không muốn làm cái gì cả.

Collins: Cô sẽ không từ bỏ con. Cô sẽ không để con từ bỏ chính bản thân mình. Nếu con suốt ngày chỉ ngồi kia dựa lưng vào tường, con sẽ phải dựa vào thứ gì đó hay ai đó suốt phần đời còn lại của mình. Và tất cả sự sáng dạ đang ẩn chứa trong con sẽ bị lãng phí.

Nghe câu nói đó, Gary đồng ý lên bảng, nhưng vẫn không chịu làm bài tập.

Sau một lúc, Collins nói:

"Nếu con không muốn tham gia với lớp, ra kia gọi điện cho mẹ và nói rằng 'Mẹ ạ, ở trường này con lại phải học, và cô Collins nói rằng con không được nghịch nữa, nên mẹ tới đón con đi."

Gary bắt đầu viết. Dần dần, Gary tham gia nhiệt tình hơn với lớp học và là một học sinh rất thích viết. Cuối năm đó, cả lớp đang bàn về MacBeth và việc lối suy nghĩ sai lầm của ông ta khiến ông phải tự tử. Gary hỏi: "Điều đó giống với những gì Socrates nói, phải không, thưa cô Collins?" "Đáng nhẽ Macbeth phải hiểu rằng 'Suy nghĩ đúng đắn sẽ dẫn tới một lối sống đúng đắn". Trong một bài luận trên lớp, cậu bé viết, "Somnus, vị thần của những giấc ngủ, hãy thức tỉnh chúng con. Khi chúng con ngủ, sự ngu dốt lan chiếm cả thế giới… Hãy gỡ bỏ lời nguyền khỏi chúng con. Chúng con không có nhiều thời gian trước khi sự ngu dốt biến đổi thế giới."

Khi giáo viên đánh giá học sinh, chúng sẽ muốn phá giáo viên bằng cách ngừng cố gắng. Nhưng khi học sinh hiểu rằng trường học là nơi dành cho chúng – một cách để chúng phát triển tâm trí – chúng sẽ không nghĩ tới việc phá hoại chính bản thân chúng nữa.

Trong nghiên cứu của tôi, tôi đã từng nhìn thấy nhiều học sinh 'cá biệt' đã khóc khi chúng nhận ra chúng có thể trở nên thông minh hơn. Việc học sinh chán ghét trường học và tỏ ra thờ ơ là điều khá phổ biến, nhưng chúng ta sẽ sai nếu nghĩ rằng như vậy tức là chúng không còn quan tâm nữa.

GIÁO VIÊN CÓ TƯ DUY PHÁT TRIỂN: HỌ LÀ AI?

Làm thế nào mà các giáo viên có Tư Duy Phát Triển có thể quên đi bản thân mình, kiên trì hàng giờ liền với những học sinh tệ nhất? Họ là thánh sao? Liệu có hợp lý không nếu nghĩ rằng ai cũng có thể trở thành một vị thánh? Câu trả lời ở đây là, họ không hoàn toàn quên đi bản thân mình. Họ yêu thích việc học. Và dạy học là một cách tuyệt vời để học. Học về con người

và những gì kích thích người ta. Học về cách bạn dạy học. Học về bản thân. Và về cuộc đời.

Những giáo viên có Tư Duy Cố Định thường nghĩ bản thân họ là một sản phẩm đã hoàn thiện. Vai trò của họ chỉ đơn giản là truyền lại kiến thức. Nhưng nếu cứ làm vậy hết năm này tới năm khác chẳng phải sẽ rất tẻ nhạt sao? Vẫn truyền lại kiến thức, chỉ khác là đứng trước một đám đông khác thôi.

Seymour Sarason là giáo sư của tôi khi tôi đang học bậc sau đại học. Ông là một nhà giáo dục tuyệt vời, và ông luôn bắt chúng tôi phải biết nghi ngờ những giả định. Ông nói "Có một giả định rằng trường học là dành cho việc học của trẻ em. Tại sao nó không thể dành cho việc học của chính giáo viên cơ chứ?" Tôi chưa bao giờ quên câu nói đó. Trong suốt quá trình dạy học của tôi, tôi nghĩ về những gì *tôi* thấy thú vị và những gì *tôi* thích học. Tôi dùng việc dạy học để phát triển, và điều đó làm tôi, dù đã trải qua nhiều năm, vẫn như là một giáo viên mới và đầy nhiệt huyết.

Một trong những người cố vấn đầu tiên của Marva Collins cũng dạy cô điều tương tự - rằng, trên tất cả, một người giáo viên giỏi là người không ngừng học hỏi cùng với các học sinh của mình. Và cô để học sinh biết điều đó ngay từ đầu: "Đôi lúc cô không thích những người lớn khác cho lắm bởi họ nghĩ họ biết tất cả. Cô không biết tất cả.Cô lúc nào cũng có thứ để học."

Dorothy DeLay từng được biết đến như một vị giáo viên tài giỏi bởi cô không quan tâm tới việc dạy học. Cô quan tâm tới việc học.

Vậy, những người giáo viên vĩ đại được sinh ra hay được tạo ra? Có phải ai cũng có thể trở thành Collins, Esquith hay DeLay không? Nó bắt đầu với Tư Duy Phát Triển – về bản thân bạn và về những đứa trẻ. Nó không chỉ là những lời nói đầu môi rằng mọi trẻ em đều có thể học, nhưng

là khao khát mạnh mẽ được chạm tới và thắp sáng tâm trí của mọi đứa trẻ. Michael Lewis, trong tờ *The New York Times*, kể về một vị huấn luyện viên từng làm điều tương tự với anh: “Tôi thực sự không thích tập luyện vất vả… và rất nhanh chóng tôi nhận ra cuộc sống của tôi sẽ tốt đẹp hơn dường nào nếu tôi áp dụng thứ năng lượng và nhiệt huyết của tôi trên sân bóng chày vào cuộc sống. Nó như thể vị huấn luyện viên này đã vào sâu bên trong tôi, tìm thấy một công tắc đã rỉ sét mang tên Bật Lên Khi Muốn Sử Dụng, và gạt công tắc.”

Huấn luyện viên cũng là giáo viên, nhưng thành công và thất bại của các học sinh của họ được hiện ra trước đám đông, được đăng lên báo chí, và viết vào sách kỉ lục thế giới. Công việc của họ là sản sinh ra những người thắng cuộc. Hãy cùng quan sát kĩ ba vị huấn luyện viên đã đi vào huyền thoại, để xem họ đã áp dụng Tư Duy của mình vào thực tế như thế nào.

HUẤN LUYỆN VIÊN: THẮNG NHỜ TƯ DUY.

Những người biết rõ tôi thường cười khi tôi nói ai đó là người phức tạp. "Cô nghĩ gì về người ấy?" "Ồ, anh ấy là người phức tạp". Đó thường không phải là một lời khen. Nó có nghĩa rằng người kia có tiềm năng trở thành một người hấp dẫn, ấm áp và hào phóng, nhưng ẩn dưới đó là một cái tôi có thể bùng nổ bất cứ lúc nào. Bạn sẽ không bao giờ biết khi nào bạn có thể tin tưởng anh ta.

Tư Duy Cố Định khiến người ta trở nên phức tạp. Nó làm họ lo lắng về những đặc điểm cố định của họ và tạo ra nhu cầu được chứng minh những đặc điểm ấy, đôi khi làm ảnh hưởng cả tới bạn. Và nó làm họ trở nên hay phán xét.

HUẤN LUYỆN VIÊN CÓ TƯ DUY CỐ ĐỊNH TRONG THỰC TẾ

Bobby Knight, vị huấn luyện viên bóng rổ bậc đại học nổi tiếng nhưng hay gây tranh cãi, là một người phức tạp. Ông có thể cực kỳ tốt bụng. Một lần, ông từ chối một cơ hội quan trọng và béo bở để trở thành một người hướng dẫn chương trình thể thao, chỉ vì một cầu thủ của ông bị tai nạn. Knight đã lao ngay tới bệnh viện và cùng người cầu thủ ấy vượt qua được biến cố.

Ông cũng có thể cực kì nhã nhặn. Sau khi đội bóng ông dẫn dắt giành được huy chương vàng Olympic, ông bắt đội của ông bày tỏ sự tôn kính trước nhất với huấn luyện viên Henry Iba. Iba chưa bao giờ được ghi nhận cho những kết quả ông đạt được ở Olympic, và mọi cách có thể, Knight muốn bù đắp cho ông. Ông đã bảo đội vác huấn luyện viên Iba lên vai và dạo quanh sân bóng.

Kinght cực kỳ quan tâm tới thành tích học tập ở trường của các cầu thủ. Ông muốn họ được giáo dục tử tế, và ông có những điều luật nghiêm ngặt về việc trốn học.

Nhưng ông cũng có thể rất tàn nhẫn, và sự tàn nhẫn này tới từ Tư Duy Cố Định. John Feinstein, tác giả cuốn *Season on the Brink*, một cuốn sách về Knight và đội của ông, kể rằng: "Knight không thể chấp nhận thất bại. Mọi trận thua để mang tính cá nhân; đội của *ông* đã thua, đội mà *ông* đã tuyển lựa và huấn luyện… Thất bại dù ở cấp độ nào cũng có thể hủy diệt ông, nhất là thất bại trong huấn luyện vì huấn luyện là cho ông một nhân dạng, khiến ông đặc biệt, làm ông nổi bật hơn so với những người khác." Một trận thua biến ông thành một kẻ thất bại, xóa bỏ đi nhân dạng của ông. Vì vậy khi ông là huấn luyện viên của bạn – khi những chiến thắng hay thua cuộc của bạn là thước đo con người ông – ông trở nên cực kì hay phán xét. Sự coi thường ông dành cho những cầu thủ làm ông thất vọng, có thể nói là không ai sánh bằng.

Feinstein nói, "Ở Daryl Thomas, Knight nhìn thấy một cầu thủ có tiềm năng lớn. Thomas có thứ mà các huấn luyện viên gọi là 'cơ thể triệu đô'". Anh ta to lớn và khỏe mạnh, nhưng cũng rất nhanh nhẹn. Anh có thể ném bóng bằng một tay, cả trái lẫn phải. Knight không thể tin được rằng Thomas và cơ thể triệu đô của anh đã không đem lại thành công cho đội:

"Daryl. Cậu là cầu thủ bóng rổ hèn nhát nhất trong cái trường này. Hèn nhát cùng cực. Cậu có năng lực cao hơn 95% số cầu thủ ở đây nhưng cậu hèn nhát từ chân tới đầu, từ trong ra ngoài. Hèn nhát tột độ. Đó là đánh giá của tôi về cậu sau 3 năm."

Có lần Knight còn để băng vệ sinh vào trong tủ đựng đồ của một cầu thủ, cũng để gửi thông điệp tương tự.

Thomas là một người rất nhạy cảm. Một trợ lý huấn luyện viên từng cho anh lời khuyên như sau: Khi Knight chửi cậu, đừng nghe. Nhưng khi ông ta nói tại sao cậu lại bị chửi, hãy cố mà nghe. Như thế cậu mới trở nên giỏi hơn được. Thomas đã không thể làm theo lời khuyên ấy. Anh đã nghe tất cả mọi thứ, và sau lần bị nhục mạ ấy, anh đã ngã gục ngay trên sân bóng rổ.

Lưỡi rìu của sự phán xét luôn sẵn sàng bổ xuống những cầu thủ dám thua trận. Thường thì Knight sẽ không cho những kẻ tội đồ ấy về cùng xe với đội. Họ không còn xứng đáng được đối xử tử tế nữa. Một lần, khi đội của ông vào được vòng bán kết của một giải đấu quốc gia, ông được hỏi bởi một phóng viên về điều ông thích nhất về đội bóng. Knight trả lời, "Điều tôi thích nhất về đội bóng tại thời điểm này là tôi chỉ phải xem họ chơi thêm một lần nữa thôi."

Một số cầu thủ chịu đựng tốt hơn những người khác. Steve Alford, người sau đó trở thành dân chuyên nghiệp, đã từng tới Indiana với những mục tiêu rõ ràng trong đầu và phần lớn thời gian có thể giữ vững sự tập trung vào sự phát triển. Anh có thể nghe và tận dụng trí khôn của Knight, và lờ đi hầu hết những gì tục tĩu hay nhục mạ trong những lần mắng mỏ ấy. Nhưng chính anh cũng đã kể về đội bóng đã tan vỡ thế nào trước những lời phán xét của Knight, và về những lần anh cảm thấy bức bối tới mức có những khi anh như mất đi tình yêu với môn thể thao này.

"Bầu không khí trong đó thật độc hại... Khi trên sân, tôi luôn cố giữ tâm trạng lạc quan, dù Knight có hét gì đi nữa… Nhưng giờ thì sự tiêu cực của ông, bồi thêm vào sự tiêu cực của chính tôi, đang nhấn chìm tôi xuống… Bố mẹ tôi rất lo lắng cho tôi. Họ có thể thấy tình yêu cho môn bóng rổ đang dần rút ra khỏi tôi"

CHÉN THÁNH: KHÔNG ĐƯỢC MẮC LỖI

Alford nói, “Chén thánh của một huấn luyện viên là một trận đấu không-có-sai-lầm.” Chúng ta biết lối tư duy nào không cho phép mắc lỗi đúng không? Và những lần bộc phát của Knight đã trở thành huyền thoại. Có lần ông ném nguyên một chiếc ghế qua sân bóng. Có lần ông túm lấy đồng phục và giật một cầu thủ khỏi sân bóng. Có lần ông túm cổ một cầu thủ khác. Ông thường cố bao biện cho hành vi của mình bằng cách nói rằng ông đang làm cho đội bóng trở nên cứng cáp hơn, cho họ những chuẩn bị tốt hơn trước những sức ép khi thi đấu. Nhưng sự thật là, ông không thể kiểm soát bản thân mình. Cái ghế kia có phải là một bài luyện tập không? Cái túm cổ kia có mang tính giáo dục không?

Ông động viên học trò của mình, không phải bằng sự tôn trọng dành cho họ, mà bằng những hăm dọa – sự sợ hãi. Họ sợ những phán xét và những lần ông ‘lên cơn’. Cách đó có hiệu quả không?

Đôi khi có. Ông đã đem lại ba chức vô địch cho đội bóng. Trong cuốn *Seasons on the Brink,* John Feinstein kể rằng, đội bóng không có lợi thế về mặt thể chất, kinh nghiệm, hay sự nhanh nhẹn, nhưng họ là những người biết tuân lệnh. Họ thắng liền

21 trận nhờ vào kiến thức chuyên môn về bóng rổ và kỹ năng huấn luyện tuyệt vời của Knight.

Nhưng những lúc khác, cách đó là không có tác dụng. Từng cầu thủ, cũng như cả đội bóng dần sụp đổ. Trong *Seasons on the Brink,* họ ngã gục vào cuối mùa giải. Năm trước đó, họ cũng đã ngã gục trước sức ép của Knight. Trong nhiều năm, một số cầu thủ đã phải chạy thoát bằng cách chuyển tới các trường khác, phá luật (trốn học hay về sớm), hoặc phấn đấu thật nhanh để trở thành chuyên nghiệp, như Isiah Thomas đã làm. Trong

một giải đấu thế giới, các cầu thủ thường ngồi với nhau mơ mộng về một thế giới mà họ đã chọn một trường khác chứ không phải Indiana.

Không phải là Knight có Tư Duy Cố Định về những năng lực của các học trò của mình. Ông thực sự tin rằng họ có thể phát triển hơn nữa. Nhưng ông lại có Tư Duy Cố Định về chính bản thân và những kỹ năng huấn luyện của mình. Đội bóng là thành phẩm của ông, và họ phải chứng tỏ khả năng của ông mỗi khi ra sân. Họ không được phép thua trận, không được phạm sai lầm, không được nghi ngờ ông dưới bất kỳ hình thức nào, bởi nó sẽ phản ánh năng lực của ông. Ông cũng không phân tích những cách khích lệ của mình khi thấy chúng không có hiệu quả. Có thể Daryl Thomas cần một cách động viên khác ngoài sự hạ nhục hay rủa mắng.

Chúng ta học được gì từ người đàn ông phức tạp này – người là cố vấn cho những cầu thủ trẻ tuổi? Ngôi sao sáng giá nhất của Knight, Isiah Thomas, có cái nhìn nhiều chiều về ông. "Có những lúc nếu tôi có một khẩu súng ở đấy, tôi nghĩ tôi sẽ bắn ông ta. Và cũng có những lúc tôi muốn quàng tay qua ông, ôm ông, và nói với ông rằng tôi yêu quý ông."

> Tôi sẽ không thể coi mình là một thành công nếu học trò tôi muốn bắn tôi

được.

HUẤN LUYỆN VIÊN CÓ TƯ DUY PHÁT TRIỂN TRONG THỰC TẾ

MỘT HUẤN LUYỆN VIÊN CHO TẤT CẢ MÙA GIẢI

Huấn luyện viên John Wooden là người giữ kỉ lục về số lượng chức vô địch nhiều nhất trong thể thao. Ông đã dẫn đội bóng rổ của trường UCLA tới chức vô địch NCAA vào năm 1964, 1965, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, và 1975. Có những mùa giải đội của ông không thua một trận

nào, và họ từng có chuỗi thắng liền 88 trận. Những điều này rất nhiều người biết.

Nhưng điều mà số đông không biết là khi Wooden mới tới UCLA, không ai có thể nói đó sẽ là một đội bóng sẽ đi vào huyền thoại được. Thực ra, ông không hề muốn làm việc ở UCLA chút nào. Ông lúc đầu muốn tới Minnasota. Đáng nhẽ Minnesota sẽ gọi cho ông vào 6 giờ tối vào một ngày nhất định nếu ông nhận được việc ở đó. Ông hẹn UCLA gọi cho ông cũng ngày đó nhưng vào 7 giờ tối. 6 giờ, 6 rưỡi, thậm chí 6g45, không ai gọi cho ông cả. Vậy nên khi UCLA gọi ông lúc 7 giờ, ông đã nhận lời. Ngay sau khi ông kết thúc cuộc gọi với UCLA thì trường Minnesota gọi tới. Hóa ra, có một cơn bão trong thành phố đã làm ảnh hưởng tới đường dây điện thoại và làm họ không gọi được cho ông lúc 6 giờ để báo rằng ông đã nhận được việc.

Cơ sở vật chất ở UCLA thực sự rất tồi tàn. Trong suốt 16 năm đầu, Wooden phải tổ chức tập luyện ở một phòng gym đông đúc, tối tăm, và hệ thống thông khí tệ hại, được biết tới như một B.O.Barn vì hiệu ứng không khí trong phòng tập tạo ra bởi những cơ thể nhễ nhại mồ hôi. Cũng trong phòng tập ấy còn có những trận đấu vật, thể dụng nhịp điệu, nhảy bạt lò xo, và đội cổ vũ cũng luyện tập ở đó song song với đội bóng rổ.

UCLA cũng không có chỗ nào để tổ chức trận đấu cả. Những năm đầu, họ phải sử dụng khu vực B.O. Barn ấy, và sau đó 14 năm tiếp theo, họ phải đi mượn và di chuyển tới khắp các phòng tập gym có thể mượn được ở các trường và thị trấn quanh khu vực ấy.

Rồi còn vấn đề với cả các cầu thủ nữa. Khi ông cho họ tập buổi tập đầu tiên, ông đã thất vọng kinh khủng. Họ tệ tới nỗi nếu ông có bất cứ cách nào để rút khỏi chỗ ấy mà không bị mất mặt, ông chắc chắn sẽ làm điều đó.

Báo chí đã dự đoán trước rằng đội của ông sẽ đứng ở vị trí cuối trong phân bảng của mình, nhưng Wooden đã vào cuộc, đội bóng hay bị chê cười này đã không đứng cuối bảng. Nó thậm chí đã đứng đầu phân bảng ấy, với 22 chiến thắng và 7 trận thua trong cả mùa giải. Năm sau, họ được chơi những trận play-off trong giải NCAA.

Wooden đã làm gì với đội bóng? Ông cho họ luyện tập hàng ngày các kĩ năng cơ bản, ông cho họ những điều chỉnh cần thiết, và ông cho họ một tư duy.

CHÉN THÁNH: CHUẨN BỊ KĨ CÀNG VÀ NỖ LỰC HẾT MÌNH

Wooden không phải là một người phức tạp. Ông rất thông minh và thú vị, nhưng không phức tạp. Ông chỉ là một người thẳng thắn có Tư Duy Phát Triển, người có nguyên tắc sống rằng: "Mỗi ngày, bạn phải nỗ lực hết sức vào nhiệm vụ trở nên tốt hơn một chút. Khi bạn làm điều đó đều đặn hàng ngày trong một khoảng thời gian, bạn sẽ trở nên tốt hơn *rất nhiều.*"

Ông không đòi hỏi phải có những trận không-có-sai-lầm. Ông không bắt các cầu thủ phải thắng. Ông chỉ yêu cầu họ phải chuẩn bị thật kĩ lưỡng và dồn hết sức vào trận đấu. "Tôi có thắng không? Tôi có thua không? Đó là những câu hỏi sai. Câu hỏi đúng là: Tôi đã bỏ hết sức ra chưa?" Ông nói, nếu có, "Bạn có thể bị kém về điểm số nhưng *bạn sẽ không bao giờ thua.*"

Ông không phải là một người dễ dãi. Ông không chấp nhận tính lười nhác. Nếu các cầu thủ tỏ ra lười biếng trong lúc luyện tập, ông sẽ tắt đèn đi và bỏ đi: "Buổi tập tới đây kết thúc". Ngày hôm đó, họ đã mất đi cơ hội được trở nên tốt hơn.

ĐỐI XỬ CÔNG BẰNG

Giống DeLay, Wooden phân bố đều thời gian và sự quan tâm cho từng cầu thủ, dù điểm xuất phát của họ có ở đâu đi chăng nữa. Ở chiều ngược lại, họ cống hiến hết sức mình, và tỏa sáng. Sau đây là những gì Wooden kể về hai cầu thủ mới khi họ mới tới UCLA: "Tôi nhìn từng người xem anh ta có những gì và tự nói với bản thân mình: 'Chúa ơi. Nếu người như thế này mà cũng có thể đóng góp được gì cho đội thì hẳn đội ta phải rất rất tệ'. Tuy nhiên, cái tôi không thể nhìn thấy là những gì những người này có bên trong." Cả hai đều đã bỏ ra tất cả những gì họ có thể bỏ, và cả hai đều trở thành starter[4], một trong hai là người starter trung tâm trong một đội bóng từng vô địch quốc gia.

Ông tôn trọng các cầu thủ như nhau. Trong bóng rổ hay có một luật bất thành văn rằng, khi một số cầu thủ vĩ đại giải nghệ, sẽ không ai dùng số áo của họ nữa như một sự tôn kính với sự xuất chúng của họ. Nhưng dưới sự dẫn dắt của Wooden, ông không áp dụng cách tôn kính ấy nữa, mặc dù ông đã sản sinh ra rất nhiều những cầu thủ vĩ đại như Kareem Abdul-Jabbar và Bill Walton. Ông phản đối sự tôn kính ấy như sau: "Những đồng đội khác trong đội ta cũng đeo những số áo đó. Rất nhiều trong số đó đã cống hiến gần như tất cả cho đội bóng… Chiếc áo đồng phục và con số trên đó chưa bao giờ thuộc về một cá nhân nào, dù cầu thủ ấy có tài giỏi hay là ngôi sao lớn thế nào đi nữa. Sự tôn kính ấy hoàn toàn đi ngược lại với khái niệm của một đội bóng."

Khoan đã. Công việc của ông vốn là để thắng trận. Chẳng phải ông nên tập trung vào những cầu thủ tài năng và đầu tư ít hơn cho những cầu thủ hạng hai sao? Ông không *sử dụng* các cầu thủ như nhau, nhưng ông đầu tư vào các cầu thủ đều như nhau. Ví dụ, khi ông tuyển thêm một cầu thủ khác vào cùng năm với Bill Walton, ông nói với cầu thủ ấy rằng cậu sẽ được ra chơi rất ít vì đã có Walton rồi. Nhưng ông hứa với cầu thủ ấy: "Tới thời điểm cậu tốt nghiệp [cấp 3], cậu sẽ kí được một hợp đồng chuyên

nghiệp. Tôi hứa cậu sẽ giỏi đến mức như vậy đấy." Tới năm 3, cầu thủ ấy đã sánh vai với Bill Walton trong từng buổi tập. Và khi anh ta trở thành dân chuyên, anh được mệnh danh là 'ma mới' của năm trong khuôn khổ giải đấu của anh ta.

TRANG BỊ KỸ NĂNG SỐNG CHO CẦU THỦ

Wooden có phải là một thiên tài, một ảo thuật gia có thể biến các cầu thủ bình thường thành những nhà vô địch không? Thực ra, ông tự thừa nhận rằng, nếu nói về những chiến thuật trong bóng rổ, ông chỉ là một chiến lược gia tầm trung. Cái mà ông thực sự giỏi là phân tích và động viên các học trò của mình. Với những kỹ năng ấy, ông có thể giúp các cầu thủ phát huy hết khả năng của mình, không chỉ trong mỗi bóng rổ, mà còn cả trong cuộc sống – điều mà ông cảm thấy đáng giá hơn cả việc thắng trận.

Những phương pháp của Wooden có hiệu quả không? Ngoài 10 chức vô địch, chúng tôi còn thu thập được những lời chứng từ các cầu thủ của ông, không ai nhắc gì tới bất kỳ lần rủa xả hay mắng nhiếc nào cả.

Bill Walton, một trong những người trong danh sách của Hall of Fame[5], nói: "Trận đấu mà ông ấy chuẩn bị cho chúng tôi là với cuộc đời… Ông ấy dạy cho chúng tôi những giá trị và tính cách, những thứ không những biến chúng tôi thành những cầu thủ giỏi, mà còn là những con người tốt nữa."

Denny Crum, một vị huấn luyện viên thành công: "Tôi không thể tưởng tượng cuộc đời của tôi sẽ ra sao nếu thầy Wooden không soi sáng chỉ đường cho tôi. Nhiều năm qua, tôi càng cảm thấy trân trọng ông hơn và chỉ biết cầu rằng tầm ảnh hưởng của tôi lên lớp trẻ mà tôi đang huấn luyện chỉ cần bằng một nửa tầm ảnh hưởng mà thầy đã có lên tôi thôi cũng đã mãn nguyện rồi."

Kareem Abdul-Jabbar, cũng là một người trong Hall of Fame, "Những gì thầy Wooden đã dạy tôi có sức ảnh hưởng lớn lao tới tôi như một vận động viên, nhưng còn ảnh hưởng lớn hơn nữa tới tôi như một con người. Một phần con người tôi hôm nay có một phần công sức của ông."

Hãy nghe câu chuyện sau đây.

Bấy giờ là lúc UCLA vừa giành được chức vô địch quốc gia đầu tiên. Nhưng huấn luyện viên Wooden lại lo lắng về Fred Slaughter, một cầu thủ luôn ra sân ở những hiệp đầu tiên và đã có một năm nhiều tiến bộ cho tới trận cuối cùng tranh chức vô địch này. Trận đấu khi đó diễn ra không được tốt lắm, và khi tình hình trở nên tệ hơn, ông rút Fred ra sân. Người thay thế

anh đã chơi rất tốt, và Wooden không quan tâm tới Fred cho tới khi trận đấu kết thúc.

Chiến thắng đó là một chiến thắng sít sao. Họ không những đã thắng danh hiệu NCAA đầu tiên bằng việc đánh bại Duke, họ còn kết thúc mùa giải với 30 trận thắng và không có trận thua nào. Nhưng những lo lắng về Fred lại làm Wooden khó có thể hưởng thụ trọn vẹn niềm vui chiến thắng. Khi Wooden rời buổi họp báo và đi tìm Fred, ông mở cửa phòng thay đồ và thấy Fred đang đợi ông trong đó. "Thầy ạ… Con muốn thầy biết rằng con hoàn toàn hiểu tại sao thầy làm thế. Thầy buộc phải để Doug ở lại sân bởi cậu ấy đã chơi rất tốt, còn con thì không. Con thực sự rất muốn chơi tiếp, nhưng con hiểu, và nếu ai đó nói rằng con đang tức giận, đó là nói sai. Thất vọng thì có, nhưng tức giận thì không. Và con rất mừng cho Doug."

Wooden nói, "Có những huấn luyện viên ngoài kia, những người đã giành các cúp vô địch bằng cách dạy độc tài, trong đó có Vince Lombardi và Bobby Knight. Thầy có một triết lý dạy dỗ khác… Với thầy, sự quan tâm, sự đồng cảm, và sự cân nhắc là những gì thầy đặt lên trước nhất."

Đọc lại câu chuyện về Fred Slaughter một lần nữa và bạn thử nói xem, liệu trong tình huống tương tự, huấn luyện viên Knight có lao tới để an ủi Daryl Thomas không? Liệu Knight có cho Thomas cơ hội để giữ lấy lòng tự trọng, phẩm cách, và sự bao dung khi anh ta cảm thấy thất vọng nhất không?

ĐÂU LÀ KẺ THÙ: THÀNH CÔNG HAY THẤT BẠI?

Pat Summitt là vị huấn luyện viên của đội bóng rổ nữ của trường Tennessee, đội Lady Vols. Bà đã giúp họ đạt được 8 chức vô địch quốc gia. Lúc đầu bà không huấn luyện theo triết lý của Wooden, mà bà có những cách dạy dỗ giống với Knight hơn. Mỗi khi đội thua, bà không thể cho qua

việc đó. Bà cứ giữ sự ấm ức trong lòng, day dứt và tự đay nghiến mình và cả đội vì nó. Sau đó bà dần dà có một mối quan hệ yêu-ghét với việc thua trận. Về mặt cảm xúc, thua trận vẫn làm bà cảm thấy phát ốm. Nhưng bà lại yêu hệ quả của nó. Nó buộc tất cả mọi người, cả cầu thủ lẫn huấn luyện viên, phải phát triển một trận đấu hoàn thiện hơn. Thành công lúc này lại trở thành kẻ thù của họ.

Wooden dùng từ "bị" khi nói về thành công. Pat Riley, cựu huấn luyện viên của đội vô địch Los Angeles Lakers, gọi đó là "căn bệnh cái tôi" – nghĩ rằng *bạn* chính là thành công, và hoàn toàn quên đi những kỉ luật và cố gắng – những thứ đã giúp bạn đạt được thành công ấy. Summitt giải thích, "Thành công làm bạn yếu đi. Ngay cả những người hoài bão nhất trong chúng ta cũng bị nó làm cho tự mãn và lười nhác hơn". Tại thời điểm Summitt nói câu này, đội Tennessee đã giành được 5 chức vô địch NCAA, nhưng chỉ có 1 trận mà họ cảm thấy hài lòng với chiến thắng nhất. "Ở mọi lần khác, chúng tôi rất tức giận. Chúng tôi đã bỏ lỡ 4-5 danh hiệu mà chúng tôi đáng nhẽ đã có thể giành được."

Sau chức vô địch vào năm 1996, cả đội trở nên tự mãn. Những cầu thủ cũ giờ đã thành những tuyển thủ vô địch quốc gia, và những cầu thủ mới thì mong đợi chỉ bằng việc ở đội này, chiến thắng sẽ tự động tới với họ. Thời gian sau đó là một thảm họa. Họ bắt đầu thua và thua đau đớn. Vào ngày 15 tháng 12, họ bị hủy diệt bởi đội Standford ngay trên sân nhà. Một vài trận sau đó, họ lại bị đè bẹp. Giờ họ đã có 5 trận thua và không còn ai hy vọng gì vào họ nữa. Huấn luyện viên đội North Carolina, vì muốn an ủi Summitt, đã nói với cô rằng, "Cứ cố chờ tới năm sau vậy". HBO đã tới Tenessee để quay một bộ phim phóng sự, nhưng giờ các nhà sản xuất đã bắt đầu chuyển hướng sang một đội khác. Ngay cả các trợ lý của Summitt cũng nghĩ rằng họ sẽ không thể bước vào được tới vòng giành chức vô địch các giải play-off vào tháng 3.

Vì thế trước khi trận đấu tiếp theo diễn ra, Summitt đã họp đội bóng lại, một cuộc họp kéo dài 5 giờ đồng hồ. Tối đó, họ chơi với đội Old Dominion, đội bóng xếp hạng 2 quốc gia. Lần đầu tiên trong mùa giải, họ đã phải dốc hết sức. Nhưng họ lại thua nữa. Mọi người đều tuyệt vọng. Họ đã cố hết mình, cho đi tất cả họ có, nhưng vẫn thua. Một số còn khóc tới lặng đi. Summitt nói, “Ngẩng cao đầu lên các em. Nếu lúc nào các em cũng nỗ lực hết mình như hôm nay, nếu các em chiến đấu như hôm nay, cô hứa với các em, chúng ta sẽ vào được giải đó vào tháng 3”. Hai tháng sau, họ trở thành nhà vô địch quốc gia.

Kết luận? Hãy cẩn thận với thành công. Nó có thể đẩy bạn rơi vào Tư Duy Cố

Định: “Tôi chiến thắng vì tôi có tài năng. Và vì tôi có tài năng nên tôi sẽ tiếp tục

chiến thắng”. Thành công có thể gây hại tới cả đội cũng như tới từng thành viên nói

riêng. Alex Rodriguez, một ngôi sao bóng chày, lại không bị ảnh hưởng bởi thành

công. “Bạn không thể nào cứ giữ đúng một phong độ cố định được. Hoặc là bạn sẽ

giỏi lên, hoặc là bạn sẽ kém đi.”

TƯ DUY PHÁT TRIỂN LỆCH LẠC

Tôi đã từng thấy rất nhiều bậc cha mẹ, giáo viên và huấn luyện viên ứng dụng khái niệm Tư Duy Phát Triển theo những cách rất tuyệt vời, và đạt được rất nhiều kết quả tích cực. Sử dụng những nguyên tắc về tư duy, nhiều trường và đội thể thao đã vươn mình lên hàng đầu – họ nổi tiếng với việc xây dựng được một văn hóa của sự học hỏi (và tính đồng đội) và cả với những thành tích nổi bật họ đã đạt được nữa. Những điều đó làm tôi cảm thấy rất hạnh phúc.

Nhưng rồi, vài năm trước, đồng nghiệp của tôi ở Úc, Susan Mackie, kể rằng cô vừa có một khám phá rất mới mẻ - khái niệm "Tư Duy Phát Triển lệch lạc". Tôi lúc đầu đã không hiểu cô đang nói về điều gì. Tôi thậm chí còn cảm thấy khó chịu. Chẳng phải Tư Duy Phát Triển là một ý tưởng rất đơn giản và rõ ràng sao? Nếu người ta đã có một Tư Duy Phát Triển thực sự, sao người ta lại có thể hiểu sai được cơ chứ?

Nhưng khám phá của cô ấy đã làm tôi phải suy nghĩ rất nhiều. Và trong quá trình làm việc, tôi nhanh chóng nhận ra ý của cô ấy là gì. Một số phụ huynh, giáo viên và huấn luyện viên thực sự đang hiểu sai về khái niệm về các lối tư duy. Từ đó tôi quyết tâm phải hiểu được điều gì làm họ đi lệch hướng như vậy và cách nào để chỉnh lại cho họ. Vậy hãy cùng nhìn lại 1) Tư Duy Phát Triển là gì, và cái gì không phải là Tư Duy Phát Triển, 2) làm thế nào để có nó, và 3) làm thế nào để dạy nó lại cho người khác.

THẾ NÀO LÀ/KHÔNG LÀ TƯ DUY PHÁT TRIỂN?

Tư Duy Phát Triển là tin rằng mọi người có thể phát triển, bồi đắp những năng lực của mình. Đơn giản vậy thôi. Nó có thể có nhiều hệ quả khác, nhưng đó chính là cốt lõi của lối tư duy này. Tuy nhiên, rất nhiều người lại hiểu nó theo một ý nghĩa hoàn toàn khác.

Hiểu lầm #1: Nhiều người gọi những gì họ thích về chính bản thân họ là "Tư Duy Phát Triển". Nếu đầu óc họ khá cởi mở và linh hoạt, họ nói họ có Tư Duy Phát Triển. Tôi thường nghe mọi người gọi nó là "Tư Duy Mở". Nhưng có một sự khác biệt giữa linh hoạt hay cởi mở và sự nỗ lực để nuôi dưỡng tài năng. Và nếu mọi người đi quá xa khỏi ý nghĩa thực sự của Tư Duy Phát Triển, họ có thể sẽ không nhận được những lợi ích của nó. Họ có thể chìm đắm trong những ưu điểm của mình, nhưng họ có thể sẽ không bao giờ bỏ công sức để trau dồi thêm năng lực của chính họ hay của con cái hay học sinh của họ.

Hiểu lầm #2: Rất nhiều người khác lại nghĩ, Tư Duy Phát Triển chỉ nói về nỗ lực, nhất là những lời khen về sự cố gắng. Tôi đã nói trước đây về việc khen ngợi trẻ em về quá trình chúng tham gia vào – sự chăm chỉ, những chiến lược, sự tập trung, sự bền chí – có thể khai sáng một Tư Duy Phát Triển trong chúng. Nhờ đó, trẻ em sẽ học được rằng bất kỳ quá trình nào chúng tham gia cũng là cơ hội để học hỏi và tiến bộ, và rằng việc học tập của chúng không tự dưng đến từ những gì có sẵn.

Điều quan trọng đầu tiên cần nhớ ở đây là những *quá trình* ấy bao gồm nhiều thứ hơn là chỉ mỗi sự nỗ lực. Chắc chắn là chúng ta muốn trẻ em biết trân trọng thành quả của sự cố gắng. Nhưng chúng ta cũng muốn chúng hiểu sự quan trọng của việc thử những phương pháp, chiến lược mới khi phương thức chúng đang làm không có hiệu quả. (Chúng ta không muốn

chúng cứ cố kiên trì chỉ một chiến lược tồi tệ, phải không?) Và chúng ta muốn chúng biết kêu gọi sự giúp đỡ hay tham khảo

ý kiến của những người khác khi cần thiết. Đây mới là *quá trình* chúng ta muốn chúng trân trọng: chăm chỉ, thử những cách làm mới, và tham khảo ý kiến của mọi

người.

Một sai lầm nữa là khen ngợi sự cố gắng (hay bất kỳ phần nào trong quá trình trên) không có thực. Nhiều cha mẹ từng nói với tôi: "Tôi khen con tôi vì sự chăm chỉ của nó nhưng không có tác dụng gì". Tôi ngay lập tức hỏi: "Con anh chị có thực sự đã chăm chỉ không?" "À, không hẳn" là câu trả lời của họ. Chúng ta không bao giờ nên nghĩ rằng cứ khen bừa một quá trình nào đó mà trẻ không-thực-sự-tham-gia-vào lại đem lại kết quả tốt đẹp.

Nhưng vấn đề đáng quan tâm hơn với tôi là một số giáo viên và huấn luyện viên đang dùng những lời khen về nỗ lực như một phần thưởng an ủi khi trẻ *không* chịu học. Nếu một học sinh đã rất chăm chỉ nhưng chỉ có một chút, hoặc thậm chí không có tiến bộ nào, chúng ta vẫn có thể trân trọng cố gắng học sinh đó đã bỏ ra, nhưng chúng ta không bao giờ nên hài lòng với những cố gắng nào mà không đem lại lợi ích. Chúng ta nên tìm hiểu *tại sao* những cố gắng đó lại không hiệu quả và định hướng cho trẻ tới những chiến lược và tài nguyên khác để giúp chúng tiến bước trong quá trình học tập.

Gần đây, có người hỏi tôi là, "Điều gì làm bạn khó ngủ mỗi tối?" Và tôi nói, "Tôi sợ rằng khái niệm về tư duy sẽ được dùng để làm cho trẻ thấy hài lòng ngay cả khi chúng không học được thêm điều gì – đó như là một bước lùi trong quá trình phát triển vậy." Tư Duy Phát Triển vốn có mục đích giúp trẻ học tập, chứ không phải để che đi sự thật là chúng đang dậm chân tại chỗ.

Cuối cùng, khi mọi người nhận ra tôi là một chuyên gia về tư duy, họ thường nói, "Cái đó tôi biết! Khen quá trình, không khen kết quả chứ gì". Không hẳn. Đây là một hiểu lầm khá phổ biến. Trong tất cả những nghiên cứu về lời khen của chúng tôi, đúng là chúng tôi có khen quá trình, nhưng chúng tôi *kết nối nó với kết quả,* nghĩa là, tới những gì trẻ học được, sự tiến bộ hay thành tích của chúng. Trẻ em cần hiểu được rằng, tham gia vào quá trình đó sẽ giúp chúng học thêm được nhiều điều.

Cách đây không lâu, một người mẹ kể với tôi rằng bà cảm thấy rất bức bối khi bà không được khen con gái bà mỗi khi con bé làm được điều gì đó tuyệt vời – rằng bà chỉ có thể khen cô bé khi cô bé phải vất vả làm điều gì đó. Sai! Sai! Sai! *Đương nhiên* là bạn vẫn có thể khen những thành tựu mà con cái bạn đạt được, nhưng sau đó phải cho bé thấy đó là kết quả của cả một quá trình mà bé đã trải qua.

Và nhớ rằng, chúng ta không nhất thiết lúc nào cũng phải khen. Đưa ra những câu hỏi về quá trình chúng đã đi, và tỏ quan tâm tới từng bước của chúng cũng có hiệu ứng tương tự.

Hiểu lầm #3: Một Tư Duy Phát Triển đồng nghĩa với việc nói với trẻ em rằng chúng có thể làm được bất cứ thứ gì. Rất nhiều lần tôi nghe các nhà giáo dục nói rằng: "Tôi có một Tư Duy Phát Triển. Tôi luôn nói với các học sinh, "Em có thể làm được mọi thứ!". Rất ít người tin vào tiềm năng của trẻ em như tôi, hoặc mong muốn được nhìn thấy lũ trẻ phát huy được hết khả năng của mình. Nhưng điều đó sẽ không xảy ra chỉ bằng việc nói "Con có thể làm mọi thứ!". Nó xảy ra bằng việc giúp chúng có được những kĩ năng và tìm kiếm những tài nguyên cần có để giúp chúng tiến bước tới mục tiêu. Nếu không có những thứ đó, câu nói kia chỉ là một lời an ủi sáo rỗng. Nó đẩy trách nhiệm lên người học sinh và có thể khiến chúng cảm thấy như là một kẻ thất bại nếu chúng *không* đạt được mục tiêu của mình.

Một lời cuối về việc đẩy trách nhiệm lên vai học sinh. Tôi rất buồn khi biết rằng một số nhà giáo dục và huấn luyện viên đổ lỗi cho lũ trẻ vì chúng có Tư Duy Cố Định – mắng nhiếc, chỉ trích chúng khi chúng không thể hiện những phẩm tính của một Tư Duy Phát Triển. Lưu ý rằng những người lớn này thường tự cho mình không có trách nhiệm gì trong việc học sinh có kiểu tư duy nào, cũng như không có trách nhiệm phải dạy cho học sinh một Tư Duy Phát Triển, hay trách nhiệm cho quá trình học tập của học sinh: "Tôi không thể dạy đứa trẻ này. Cậu ta có một Tư Duy Cố Định". Phải làm rõ ràng điều này như sau. Chúng ta, những nhà giáo dục, phải chịu trách nhiệm nghiêm túc trong việc tạo ra một môi trường có Tư Duy Phát Triển cho trẻ - nơi trẻ em cảm thấy không bị phán xét, nơi chúng hiểu rằng chúng ta tin vào khả năng tiến bộ của chúng, và là nơi chúng biết chúng ta luôn toàn tâm toàn ý sánh vai với chúng trong quá trình phát triển của chúng. Chúng ta có nhiệm vụ giúp trẻ em tỏa sáng, chứ không phải tìm ra những lý do làm chúng không thể phát triển.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ TƯ DUY PHÁT TRIỂN (THỰC SỰ)?

Chúng ta không thể có Tư Duy Phát Triển bằng việc tự nhận mình có lối tư duy đó.

Để có được nó, bạn phải bắt đầu một cuộc hành trình.

Thời gian gần đây, khi Tư Duy Phát Triển đang dần trở nên phổ biến hơn và trở thành lối suy nghĩ "đúng đắn", càng ngày càng có nhiều người tự nhận là họ có nó. Điều đó cũng dễ hiểu. Ai trong chúng ta cũng muốn thấy mình là người 'đã giác ngộ' biết giúp trẻ em phát huy hết tiềm năng của mình. Một nhà giáo dục có tiếng đã nói với tôi rằng có một luật bất thành văn giữa các nhà giáo dục bây giờ là họ thậm chí còn không được nhắc tới (hay nghĩ tới) Tư Duy Cố Định trong bất kì lĩnh vực nào. Và một hiệu

trưởng cũng nói với tôi rằng gần đây ông vừa phải đưa ra những gợi ý rất nhỏ tới một giáo viên khi cô ấy nhìn ông giận dữ và nói "Ngài đang ám chỉ là tôi có một Tư Duy Cố Định đấy à?"

Mặc dù, để cho đơn giản, tôi đã nói kiểu một số người *có* Tư Duy Phát Triển, một số người lại *có* Tư Duy Cố Định, nhưng thực tế, tất cả chúng ta đều là hỗn hợp của cả hai lối tư duy. Không việc gì phải phủ nhận điều đó. Đôi khi chúng ta ở trong lối tư duy này, lúc khác ta lại có tư duy khác. Nhiệm vụ của chúng ta là hiểu điều gì làm kích hoạt Tư Duy Cố Định. Những sự việc hay tình huống nào đưa chúng ta tới một nơi mà chúng ta cảm thấy những năng lực của chúng ta (hay của những người khác) là cố định? Sự việc hay tình huống nào đẩy chúng ta tới một nơi của sự phán xét hơn là sự phát triển?

Điều gì sẽ xảy ra những lúc chúng ta rơi vào Tư Duy Cố Định – một "con người khác" của chúng ta cảnh báo rằng phải tránh những thử thách và tự dằn vặt bản thân mỗi khi chúng ta thất bại? 'Con người ấy" làm chúng ta cảm thấy thế nào? Chúng ta nghĩ gì và chúng ta hành động thế nào? Những suy nghĩ, cảm xúc, và hành động ấy ảnh hưởng tới chúng ta và những người xung quanh ra sao? Và, quan trọng nhất, là chúng ta có thể làm gì để giữ cho 'con người ấy' khỏi làm gián đoạn sự phát triển của chúng ta và con cái chúng ta? Chúng ta có thể thuyết phục 'con người có Tư Duy Cố Định' ấy cùng chung chí hướng tới những mục tiêu đến từ Tư Duy Phát Triển của chúng ta không?

Tôi sẽ trả lời những câu hỏi này ở chương cuối khi chúng ta mổ xẻ quá trình thay đổi của một cá nhân. Điều tôi đang muốn nhấn mạnh ở đây là đây là một cuộc hành trình dài, đòi hỏi sự quyết tâm và bền bỉ. Nhưng một khi chúng ta biết được rằng tất cả chúng ta đều ít nhiều có Tư Duy Cố Định, chúng ta có thể trao đổi với những người khác một cách cởi mở. Chúng ta

có thể nói về ‘con người có Tư Duy Cố Định’ bên trong chúng ta, khi nào thì nó xuất hiện, nó có ảnh hưởng gì, và chúng ta đang phải đối phó với nó ra sao. Khi chúng ta làm điều đó, chúng ta sẽ nhận ra rằng chúng ta có rất nhiều bạn đồng hành trong cuộc hành trình của mình.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRUYỀN LẠI TƯ DUY PHÁT TRIỂN?

Có thể bạn sẽ nghĩ rằng khi những người lớn thẩm thấu được Tư Duy Phát Triển, họ sẽ tự động truyền lại cho trẻ nhỏ. Nó sẽ được truyền lại từ từ qua những lời nói và hành động của họ. Đó là những gì chúng tôi đã nghĩ, nhưng lại không phải là những gì chúng tôi thực tế trong thấy. Rất nhiều người lớn không dạy lại Tư Duy Phát Triển. Tại sao lại như vậy?

Đầu tiên, hãy nhìn vào những gì chúng tôi tìm thấy. Trong một số nghiên cứu, chúng tôi và các nhà nghiên cứu khác nhìn vào tư duy của cặp phụ huynh và con cái của họ. Trong mỗi trường hợp, rất nhiều cha mẹ có Tư Duy Phát Triển, nhưng họ không nhất thiết sẽ truyền lại tư duy ấy cho con họ. Trong những nghiên cứu khác, các nhà nghiên cứu quan sát giáo viên và học sinh. Tình trạng tương tự cũng xảy ra. Có một điều gì đó đang diễn ra ở đây.

Đương nhiên, có thể là những phụ huynh hay giáo viên này có Tư Duy Phát Triển lệch lạc. Nhưng bên cạnh đó, còn có lý do khác. Lối tư duy này của người lớn nằm trong tâm trí họ, và nó không được thể hiện rõ ra bên ngoài để trẻ em có thể nhìn thấy. Nhưng chúng lại nhìn thấy tư duy ấy và học theo qua những hành động của họ. Tuy nhiên, những hành động này lại thường không phải ánh đúng Tư Duy Phát Triển trong tâm trí của người lớn. Vậy những hành động nào thể hiện lối tư duy khác với Tư Duy Phát Triển?

Đầu tiên là lời khen. Lời khen của cha mẹ định hình lối tư duy của con trẻ. Và những lời khen này không phải lúc nào cũng phản ánh đúng tư duy của cha mẹ. Thậm chí ngay cả những phụ huynh có Tư Duy Phát Triển đôi lúc vẫn khen năng lực của con cái họ - và hoàn toàn bỏ qua quá trình học tập của con. Khó có thể gỡ bỏ lối suy nghĩ thông thường rằng khen con thông minh hay tài giỏi sẽ tăng sự tự tin trong chúng.

Thứ hai, cách người lớn phản ứng với sai lầm hay thất bại của con cái. Khi một đứa trẻ gặp khó khăn, và cha mẹ lại phản ứng với sự căng thẳng hay lo ngại về năng lực của con mình, điều này sẽ cấy mầm Tư Duy Cố Định trong tâm trí của trẻ. Cha mẹ có thể cố nói giảm nói tránh về thất bại của con, nhưng chính việc làm đó lại truyền tới thông điệp rằng thất bại là một điều xấu. Vì vậy, mặc dù cha mẹ có thể có Tư Duy Phát Triển, họ có thể vẫn thể hiện ra sự lo lắng của mình về sự tự tin và nhân cách của con khi đứa trẻ vấp ngã.

Chỉ những cha mẹ nào phản ứng với những trắc trở của con với sự quan tâm và coi nó như những cơ hội để học hỏi mới truyền lại được cho con một Tư Duy Phát Triển. Những người cha, người mẹ này nghĩ rằng khó khăn là những điều tốt đẹp nên được ôm lấy, và rằng khó khăn nên được coi là nền tảng cho việc học hỏi. Họ đối mặt trực diện với những khó khăn ấy và cùng con thảo luận về những bước tiếp theo trong quá trình học tập.

Nói cách khác, hàng ngày, có những phụ huynh dạy con họ rằng lỗi lầm, trở ngại, và thất bại là những thứ xấu xa, có những người khác lại dạy điều ngược lại. Những cha mẹ nào coi đó là những điều tốt đẹp sẽ có nhiều khả năng truyền thụ lại được cho con một Tư Duy Phát Triển hơn.

Thứ ba, có truyền lại được Tư Duy Phát Triển hay không phụ thuộc và việc giáo viên có dạy học sinh để hiểu hay không, hay là để bắt chúng phải học thuộc các công thức, quy trình. Nghiên cứu chỉ ra rằng khi giáo

viên quan tâm tới sự thấu hiểu sâu sắc và cùng giúp học sinh làm được điều đó, học sinh sẽ tin tưởng hơn rằng năng lực của chúng có thể được bồi dưỡng. Một nghiên cứu cho thấy khi các giáo viên Toán dạy sao cho các học sinh hiểu rõ được những khái niệm, đưa ra những phản hồi giúp học sinh hiểu sâu hơn, và cho phép học sinh chỉnh sửa lại bài tập của mình (để rút ra kinh nghiệm và thể hiện được rằng chúng đã có sự hiểu biết mới), học sinh của họ sẽ có một Tư Duy Phát Triển với môn Toán. Những học sinh này tin rằng chúng có thể phát triển được những kỹ năng Toán cơ bản.

Mặt khác, khi giáo viên nghĩ về Toán như một tập hợp những quy tắc và phương pháp để học thuộc, họ có thể nhấn mạnh tầm quan trọng của cố gắng về sự bền bỉ, nhưng các học sinh không cảm thấy được sự tiến bộ trong năng lực của mình, và không đi tới một Tư Duy Phát Triển. Nhân tiện cũng nói luôn, rất nhiều trong số những giáo viên này sử dụng cụm từ "Tư Duy Phát Triển" trên lớp học nhưng phương pháp dạy học của họ - những hành động của họ - lại không hề đem lại một Tư Duy Phát Triển trong tâm trí các học sinh.

Các nghiên cứu khác cũng cho ra kết quả tương tự. Trong một cuộc nghiên cứu, các học sinh cấp ba được hỏi về các thầy cô dạy Toán. Một số nói khi chúng cảm thấy bế tắc, thầy cô hay cùng ngồi xuống với chúng và nói "Cho cô xem con làm được gì rồi, chúng ta cùng tìm hiểu xem con đã nghĩ thế nào để đưa ra được kết luận này, và xem thử xem lần tới con nên thử cách nào khác nhé". Những học sinh nào được đối xử như vậy – rằng điều quan trọng nhất là phải thực sự hiểu được vấn đề, và thầy cô ở đây là để giúp em làm điều đó – đang dần có cái nhìn về môn Toán với Tư Duy Phát Triển.

Vậy nhưng, trong kỉ nguyên của những bài kiểm tra quan trọng, rất nhiều người dạy học bằng cách đặt nặng việc học thuộc lòng các định lý,

quy tắc, phương pháp để chắc chắn các học sinh sẽ làm tốt trong những bài kiểm tra. Như chúng ta có thể thấy, điều này sẽ kích hoạt nhiều Tư Duy Cố Định hơn, và có lẽ sẽ phản tác dụng - hạ thấp thành tích của học sinh xuống. Không có gì có thể đảm bảo một kết quả tốt được bằng việc thực sự hiểu sâu sắc các kiến thức được học.

Rất buồn là, trong môi trường giáo dục ngày nay, rất nhiều học sinh đang đánh đồng việc học tập với học thuộc lòng. Tôi đã nghe rất nhiều từ các nhà nghiên cứu và nhà giáo dục rằng học sinh, dù điều kiện tài chính thế nào, cũng không thể hiểu được sự khác biệt giữa việc học thuộc lòng và thực sự hiểu các định lý, công thức, hay phương pháp. Đây không chỉ là một tin buồn với Tư Duy Phát Triển, mà nó còn có những hậu quả nghiêm trọng tới đất nước. Những cống hiến vĩ đại tới xã hội đều bắt nguồn từ lòng tò mò ham học hỏi và sự hiểu biết sâu sắc. Nếu học sinh không còn nhận ra và trân trọng sự hiểu biết sâu sắc ấy, liệu tương lai có còn có được những đóng góp to lớn nữa không?

Ban đầu chúng ta cảm thấy ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng rất nhiều người lớn có Tư Duy Phát Triển không truyền lại tư duy ấy cho những người khác, đặc biệt là con trẻ. Tuy nhiên, cốt lõi của việc này là cha mẹ, giáo viên và huấn luyện viên truyền lại lối tư duy ấy không phải bằng cách tạo ra một niềm tin trong đầu chúng, mà bằng cách thể hiện Tư Duy Phát Triển qua hành động: cách họ khen ngợi (nhấn mạnh quá trình dẫn tới việc học hỏi), cách họ phản ứng với những khó khăn (coi như những cơ hội để học hỏi), và cách họ tập trung vào những hiểu biết sâu sắc (như mục tiêu của việc học hỏi).

DI SẢN CỦA CHÚNG TA

Là cha mẹ, giáo viên và huấn luyện viên, chúng ta được tin tưởng gửi gắm tương lai của những người khác. Đây là trách nhiệm và cũng là di sản mà chúng ta có thể để lại cho con cháu. Chúng ta giờ đã biết rằng Tư Duy Phát Triển đóng vai trò quan trọng trong việc giúp *chúng ta* hoàn thành nhiệm vụ và giúp *trẻ em* phát huy hết tiềm năng của mình.

PHÁT TRIỂN TƯ DUY

- Mọi ngôn từ và hành động của bố mẹ đều gửi tới một thông điệp tới trẻ. Ngày mai, hãy thử lắng nghe những gì bạn nói với con bạn và điều chỉnh nó cho đúng với thông điệp bạn đang muốn gửi đi. Đó có phải là những thông điệp như: "Con có những đặc điểm cố định và bố mẹ đang đánh giá chúng" hay đó là những thông điệp như: "Con vẫn đang trong quá trình hoàn thiện và bố mẹ rất quan tâm tới sự phát triển của con."
- Bạn sử dụng những lời khen thế nào? Hãy nhớ rằng khen trẻ về trí thông minh hay tài năng, dù khó cưỡng lại, sẽ gửi đi thông điệp mang Tư Duy Cố Định. Nó làm sự tự tin và động lực của trẻ trở nên mong manh hơn. Thay vào đó, hãy tập trung vào quá trình mà chúng đã đi qua – những chiến lược, nỗ lực hay các sự lựa chọn của chúng. Tập luyện việc khen ngợi quá trình này trong những giao tiếp hàng ngày với con bạn.

- Hãy kiểm soát bản thân thật cẩn thận khi con bạn làm hỏng điều gì đó. Hãy nhớ rằng nhận xét mang tính xây dựng là những phản hồi giúp trẻ hiểu cách để sửa sai. Nó không phải là những phản hồi gắn mác lên chúng, hay tạo ra lý do cho chúng vịn vào. Cuối mỗi ngày, hay viết ra những nhận xét mang tính xây dựng

(và cả những lời khen ngợi về quá trình) mà bạn đã nói với con bạn.

- Cha mẹ hay thường đặt ra những mục tiêu cho con họ phấn đấu. Nhớ rằng có năng khiếu không nên là một trong những mục tiêu đó. Mở rộng kiến thức và sự đa dạng các kĩ năng mới là mục tiêu đúng đắn. Cần cẩn thận khi đưa ra mục tiêu cho trẻ nhỏ.

- Nếu bạn là một giáo viên, hãy nhớ rằng hạ thấp tiêu chuẩn của mình không làm tăng sự tự tin cho học sinh. Và việc tăng tiêu chuẩn nhưng không chỉ cho chúng cách đạt được những tiêu chuẩn ấy cũng vậy. Tư Duy Phát Triển dạy bạn cách đưa ra những tiêu chuẩn cao *mà* vẫn giúp học sinh đạt được chúng. Thử đưa ra những chủ đề về sự phát triển và đưa ra những phản hồi về quá trình của học sinh xem. Tôi nghĩ bạn sẽ thích kết quả của việc đó đấy.

- Bạn có nghĩ những học sinh học kém là những đứa trẻ không bao giờ có thể dạy dỗ được không? Chúng có nghĩ chúng mãi mãi sẽ học kém không? Hãy cố thử tìm hiểu xem có chỗ nào chúng chưa hiểu và cách học nào chúng chưa thử áp dụng. Hãy nhớ rằng những giáo viên giỏi là những người tin vào sự phát triển tài năng và trí tuệ, và luôn hứng thú với quá trình học hỏi.

- Bạn có phải là một huấn luyện viên có Tư Duy Cố Định không? Bạn có nghĩ điều quan trọng nhất là thành tích và tiếng tăm không? Bạn có biết chấp nhận những lỗi lầm không? Bạn có động viên các học trò của mình bằng sự phán xét không? Đó có thể là những điều đang cản trở sự phát triển của các học trò của bạn.

- Thử nhìn mọi việc theo Tư Duy Phát Triển xem. Thay vì đòi hỏi những trận đấu không-có-sai-lầm, hãy yêu cầu học trò của mình lòng quyết tâm và nỗ lực hết mình. Thay vì phán xét học trò, hãy cho họ lòng tôn trọng và sự hướng dẫn họ cần có để phát triển.

- Là cha mẹ, giáo viên, và huấn luyện viên, nghĩa vụ của chúng ta là phát triển tiềm năng của con người. Hãy áp dụng tất cả các bài học về Tư Duy Phát Triển – và những kiến thức khác mà chúng ta có – để hoàn thành được nhiệm vụ đó.

CHƯƠNG 8

THAY ĐỔI TƯ DUY

Tư Duy Phát Triển được dựa trên niềm tin vào sự thay đổi, và phần làm tôi yêu thích nhất trong công việc của tôi là được nhìn thấy mọi người thay đổi. Không gì sung sướng hơn là được nhìn thấy mọi người hướng tới những thứ mà họ trân trọng. Chương này được dành để nói về trẻ em và người lớn, những người đã học được cách sử dụng năng lực của mình. Và về cách tất cả chúng ta có thể làm được điều tương tự.

BẢN CHẤT CỦA THAY ĐỔI

Khi tôi đang học dở lớp 1 thì gia đình tôi phải chuyển đi. Bỗng dưng tôi phải học ở một ngôi trường mới. Mọi thứ đều trở nên xa lạ - giáo viên, bạn học, bài tập. Bài tập là thứ làm tôi sợ nhất. Lớp mới của tôi học nhanh hơn lớp cũ rất nhiều, hay chí ít với tôi là như thế. Các bạn trong lớp đã học được cách viết những bức thư mà tôi thậm chí còn chưa được học viết. Mọi người đều biết làm những thứ mà tôi không biết làm. Vì vậy khi cô giáo nói, "Các em viết tên lên giấy ở chỗ như mọi khi nhé", tôi hoàn toàn không hiểu cô nói gì.

Thế là tôi khóc. Mỗi ngày trôi qua là lại thêm một cơ số những điều tôi không biết làm. Mỗi lần như vậy, tôi đều cảm thấy bị lạc lõng và quá tải. Lúc đó, tại sao tôi lại không nói với cô giáo rằng, "Thưa cô Kahn, con vẫn chưa được học cái này. Cô có thể chỉ con không ạ?"

Lần khác, tôi được bố mẹ cho tiền để cùng đi xem phim ở rạp với một người lớn và một nhóm trẻ khác. Khi tôi rẽ vào góc đường tới chỗ hẹn, tôi nhìn về phía tòa nhà phía trước và thấy mọi người đang chuẩn bị rời đi. Nhưng thay vì chạy thật nhanh tới họ và kêu “Chờ tớ với!”, tôi lại đứng yên như tượng, tay lách cách những đồng xu, và lặng nhìn họ rời dần ra xa.

Tại sao tôi lại không cố dừng họ lại hoặc chạy đuổi theo họ? Tại sao tôi lại chấp nhận bỏ cuộc trước khi tôi thử làm những điều đơn giản đến vậy? Tôi biết hồi đó, trong những giấc mơ của tôi, tôi thường mơ mình có thể biểu diễn những màn xiếc hay ảo thuật nguy hiểm. Tôi thậm chí còn có một bức ảnh của tôi với tấm áo choàng siêu nhân đằng sau. Tại sao, trong thực tế, tôi lại không thể làm được những điều bình thường nhất như nhờ vả ai đó hay kêu mọi người chờ mình?

Trong công việc của tôi, tôi được thấy rất nhiều trẻ nhỏ cũng bị như vậy – sáng dạ, trông rất năng động nhưng lại bị tê cứng trước những trở ngại. Trong một số nghiên cứu của chúng tôi, chúng chỉ cần có một vài hành động vô cùng đơn giản là đã có thể làm mọi việc trở nên tốt hơn rồi. Nhưng chúng lại không làm những hành động đó. Chúng là những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định. Khi có gì đó không đúng theo ý chúng xảy ra, chúng cảm thấy bất lực và vô dụng.

Thậm chí ngay cả bây giờ, khi có gì đó đi chệch hướng hoặc những cơ hội bị bỏ lỡ, tôi vẫn có cảm giác bất lực thoáng qua. Có phải điều đó có nghĩa là tôi vẫn chưa thay đổi tí nào không?

Không. Nó đơn giản nghĩa là sự thay đổi không giống như phẫu thuật. Ngay cả khi bạn đã thay đổi, những niềm tin xưa cũ vẫn không được xóa bỏ hoàn toàn như thay thế một đầu gối mới vào cái cũ. Thay vào đó, những niềm tin mới cùng song hành với những gì trước đây bạn từng tin tưởng, và

khi những niềm tin mới này trở nên vững vàng hơn, chúng sẽ cho bạn một cách nhìn, những cảm xúc, và cách hành động hoàn toàn khác.

TIN TƯỞNG LÀ CHÌA KHÓA TỚI HẠNH PHÚC (VÀ KHỔ ĐAU)

Vào những năm 60, nhà tâm thần học Aaron Beck trong lúc làm việc với các khách hàng của mình bỗng nhận ra niềm tin là nguyên nhân của các vấn đề của họ. Ngay trước khi những đợt sóng cảm xúc như lo lắng, u sầu ập tới, một thứ gì đó lóe lên rất nhanh trong tâm trí họ. Nó có thể là: "Giáo sư Beck nghĩ rằng mình là kẻ vô dụng" hay "Buổi trị liệu này sẽ không bao giờ có tác dụng. Mình sẽ không bao giờ cảm thấy tốt hơn". Những kiểu niềm tin như vậy tạo ra những cảm xúc tiêu cực không chỉ trong buổi trị liệu, mà cả trong cuộc sống của họ.

Chúng là những niềm tin trong vô thức mà người ta thường không nhận ra. Vậy nhưng Beck nhận ra rằng ông có thể dạy mọi người nhận ra chúng và lắng nghe chúng. Và sau đó ông phát hiện ông còn có thể dạy họ làm thế nào để cùng phân tích và thay đổi chúng. Và đó là cách liệu pháp nhận thức được sinh ra, một trong những trị liệu tâm lý hiệu quả nhất từng được phát triển.

Dù họ có nhận ra những niềm tin kia hay không, tất cả mọi người đều giữ một bản 'ghi chép' trong đầu về những gì đang xảy ra với họ, ý nghĩa của chúng, và những gì họ nên làm. Nói cách khác, tâm trí chúng ta luôn không ngừng quan sát và dịch nghĩa của môi trường xung quanh. Đó là cách chúng ta giữ cho mình không bị đi lệch hướng. Nhưng đôi khi quá trình dịch thuật này lại không diễn ra theo ý muốn. Một số người phân tích quá nhiều những gì xảy ra – từ đó có những phản ứng quá mạnh bao gồm lo lắng, trầm cảm, hay giận dữ. Hay cao ngạo.

TƯ DUY GIÚP TA TIẾN XA HƠN

Tư Duy là thứ đưa những ghi chép trong tâm trí mọi người vào khuôn khổ. Nó định hướng toàn bộ quá trình dịch thuật trong tiềm thức. Một Tư Duy Cố Định tạo ra những tự thoại trong đầu, tập trung vào việc đánh giá: "Thế này có nghĩa mình là kẻ thua cuộc", "Thế này có nghĩa mình giỏi hơn người ta", "Thế này có nghĩa mình là một người chồng tồi" "Thế này có nghĩa người yêu của mình là một người ích kỉ."

Trong một vài nghiên cứu, chúng tôi kiểm nghiệm cách những người có Tư Duy Cố Định xử lý những thông tin họ nhận được. Chúng tôi phát hiện ra rằng họ đặt nặng những đánh giá lên mọi thông tin trong đầu. Một điều tốt sẽ dẫn tới một 'nhãn mác' rất tích cực và một điều xấu dẫn tới một 'nhãn mác' khác vô cùng tiêu cực.

Những người có Tư Duy Phát Triển cũng không ngừng quan sát những gì đang xảy ra xung quanh, nhưng đoạn độc thoại nội tâm của họ không phải về việc đánh giá bản thân hay những người khác. Họ chắc chắn cũng nhạy cảm với những thông tin tích cực và tiêu cực, nhưng họ tự biến đổi hệ quả của những thông tin ấy thành cơ hội để học hỏi và những hành động mang tính xây dựng: Mình có thể học được điều gì từ việc này? Làm thế nào để mình tiến bộ? Làm thế nào mình có thể giúp người yêu mình làm việc này tốt hơn?

Liệu pháp nhận thức về cơ bản là dạy cho mọi người cách kiểm soát những đánh giá cực đoan của họ và biến chúng trở nên hợp lý hơn. Ví dụ, giả sử Alana đã làm bài kiểm tra khá tệ và tự đưa ra kết luận "Mình thật ngu dốt". Liệu pháp nhận thức sẽ dạy cho cô ấy nhìn kĩ hơn vào sự thật bằng cách hỏi những câu hỏi như: "Những bằng chứng nào chứng minh/chống lại kết luận đó? Alana có thể, sau khi suy nghĩ kĩ, sẽ có một danh sách dài

những lần cô ấy đã làm rất tốt trong quá khứ, và sau đó có thể thừa nhận rằng, “Mình nghĩ mình không thực sự bất tài như mình tưởng.”

Cô ấy cũng có thể được khuyến khích nghĩ về những lý do cô ấy đã làm không tốt bài kiểm tra, thay vì nghĩ về sự ngu dốt, và những cách này có thể sẽ làm dịu hơn những đánh giá tiêu cực của cô. Alana sau đó được dạy cách tự làm điều này, để sau này khi cô có những đánh giá tiêu cực về mình, cô có thể tự chối bỏ những ‘nhãn mác’ ấy và cảm thấy tốt hơn.

Bằng cách này, liệu pháp nhận thức giúp mọi người đưa ra những đánh giá thực tế và lạc quan hơn. *Nhưng nó vẫn không đưa người ta thoát khỏi Tư Duy Cố Định và thế giới của những phán xét.* Nó vẫn chưa xử lý được suy nghĩ cốt lõi của lối tư duy này – rằng những đặc điểm của chúng ta là cố định – suy nghĩ làm cho họ không ngừng cân đo đong đếm bản thân mình. Nói cách khác, nó vẫn không giải thoát người ta khỏi những phán xét và dẫn họ tới thế giới của sự phát triển.

Chương này sẽ nói về cách thay đổi đoạn tự thoại nội tâm từ soi xét thành phát

triển.

NHỮNG BÀI GIẢNG VỀ TƯ DUY

Chỉ mỗi việc học về Tư Duy Phát Triển cũng có thể tạo ra một sự thay đổi lớn trong cách mọi người nghĩ về bản thân và cuộc sống của họ.

Vì vậy mỗi năm trong khóa đại học của mình, tôi dạy về hai lối tư duy này – không chỉ bởi vì chúng vốn nằm trong giáo trình, mà còn bởi tôi biết những sinh viên này đang phải chịu những áp lực gì. Mỗi năm, sinh viên đều gửi thư kể cho tôi về cách những bài học về 2 lối tư duy đã thay đổi họ như thế nào trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Sau đây là lá thư của Maggie, một nhà văn đầy nhiệt huyết:

> Em nhận ra rằng khi nghĩ về những năng lực về nghệ thuật hay sự sáng tạo, em luôn có một Tư Duy Cố Định. Em tin rằng có những người vốn đã có chất nghệ sĩ hay sáng tạo và chúng ta không thể phát triển nó chỉ bằng nỗ lực. Suy nghĩ này trực tiếp ảnh hưởng tới cuộc sống của em vì em vẫn luôn mong muốn được trở thành nhà văn, nhưng lại luôn sợ theo đuổi những lớp học viết văn hay chia sẻ những mẩu văn em tự viết với những người khác. Điều này liên quan trực tiếp tới tư duy của em vì bất kì lời đánh giá tiêu cực nào cũng làm em nghĩ em không được sinh ra để làm nhà văn. Em rất sợ phải đối mặt với khả năng rằng em sẽ không bao giờ có thể trở thành nhà văn.
>
> Giờ đây sau khi đã nghe những bài giảng trên lớp của cô, em đã quyết định đăng ký một lớp học viết sáng tạo vào kì tới. Và em cảm thấy em thực sự đã hiểu điều gì đã cản trở em theo đuổi giấc mơ từ

> bao lâu nay. Em thực sự cảm thấy những gì em học được đã làm em mạnh mẽ hơn rất nhiều!

Những tự thoại nội tâm của Maggie trước đây hay nói: *Đừng làm điều ấy. Đừng đi học lớp viết văn. Đừng chia sẻ những tác phẩm của mình với những người khác. Không đáng đâu. Ước mơ của bạn có thể sẽ bị tan vỡ mất. Phải biết bảo vệ nó chứ.*

Còn giờ đây, chúng lại nói: Cứ thử đi. Làm đi. Phát triển kỹ năng của mình đi. Theo đuổi giấc mơ của mình đi.

Còn đây là lá thư của Jason, một vận động viên:

> Là một vận động viên của trường Columbia, em chỉ có độc một Tư Duy Cố Định. Chiến thắng là tất cả những gì có ý nghĩa, và trong bức tranh toàn cảnh không có chỗ cho việc học hỏi. Tuy nhiên, sau khi nghe các bài giảng của cô, em nhận ra rằng đây không phải là một lối tư duy có ích. Từ đó em đã chú tâm nhiều hơn tới việc học hỏi khi tham gia thi đấu, để rồi nhận ra rằng nếu em có thể tiến bộ không ngừng, em sẽ trở thành một vận động viên giỏi hơn rất nhiều.

Hội thoại nội tâm của Jason trước đây là: *Phải thắng. Phải thắng. Mình phải thắng. Phải chứng tỏ bản thân. Mọi thứ đều phụ thuộc vào chiến thắng.*

Còn giờ đây: Quan sát. Học hỏi. Tiến bộ. Trở thành một vận động viên tốt hơn.

Và cuối cùng, lá thư của Tony, một thiên tài mới ‘hồi sinh’.

> Hồi học cấp ba, em có thể đạt điểm tuyệt đối mà chỉ phải học rất ít, và ngủ rất ít. Em bắt đầu tin rằng đó là vì em có năng khiếu bẩm

sinh với khả năng xuất chúng trong việc hiểu và nhớ các kiến thức. Những thứ này, chứ không phải khả năng tập trung, lòng quyết tâm hay sự chăm chỉ, đã xây dựng nên nền tảng cho sự tự tin của em. Tuy nhiên, sau khoảng một năm bị rối loạn giấc ngủ, sự thấu hiểu và trí nhớ của em bắt đầu bị thuyên giảm. Và khi em bắt đầu nghi ngờ về chúng, em đã có một cuộc khủng hoảng cá nhân kéo dài tới tận vài tuần trước khi cô nói về những lối tư duy ở trên lớp. Em hiểu ra rằng rất nhiều những vấn đề của em là kết quả của việc quá ám ảnh với việc phải chứng tỏ bản thân mình "thông minh" và né tránh thất bại. Sự giác ngộ đó thực sự đã giúp em thoát ra khỏi con đường tự hủy hoại bản thân mà em đang đi.

Độc thoại nội tâm của Tony trước đây là: *Mình có năng khiếu. Mình không cần phải học. Mình không cần phải ngủ. Mình thật xuất sắc.*

Giờ nó là: *Ồ, hình như khả năng của mình đang bị suy giảm. Mình không còn hiểu bài trên lớp, mình không nhớ được chúng nữa.*

Là*: Đừng quá quan tâm vào việc phải thông minh. Đừng quá lo lắng về việc né tránh thất bại. Những thứ đó sẽ hủy hoại mình. Phải bắt tay vào học và ngủ đủ giấc và xây dựng lại cuộc đời thôi.*

Đương nhiên, những người này sẽ gặp phải những trở ngại và những nỗi thất vọng, và việc giữ lấy Tư Duy Phát Triển không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nhưng biết rằng có một lối tư duy như vậy đưa ra cho họ thêm một sự lựa chọn mới. Thay vì làm nô lệ cho những mộng tưởng đáng sợ như Nhà Văn Vĩ Đại, Vận Động Viên Vĩ Đại, hay Thiên Tài Vĩ Đại, Tư Duy Phát Triển cho họ lòng dũng cảm để ôm lấy những mục tiêu và ước mơ của mình. Và quan trọng họ, nó chỉ cho họ con đường để biến những ước mơ và mục tiêu ấy thành hiện thực.

HỘI THẢO VỀ TƯ DUY

Thời niên thiếu là quãng thời gian mà rất nhiều trẻ em không thích đi học. Bạn gần như lúc nào cũng có thể thấy những vụ nổi loạn của chúng chỉ để tránh né việc học. Đây là thời điểm mà các học sinh phải đối mặt với một vài trong số những thử thách lớn nhất trong quãng tuổi trẻ của chúng, và cũng là thời gian chúng cực kỳ chú trọng tới việc đánh giá bản thân, thường là với Tư Duy Cố Định. Và cũng chính những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định - những đứa hoảng sợ và chạy đi tìm chỗ trốn – là những đứa có sự suy giảm mạnh trong động lực đi học cũng như điểm số trên lớp.

Trong vài năm gần đây, chúng tôi đã mở ra một cuộc hội thảo với những học sinh như vậy. Hội thảo này dạy chúng về Tư Duy Cố Định và cách áp dụng nó vào việc học ở trường. Đây là một phần những gì chúng được dạy:

Rất nhiều người nghĩ rằng bộ não là một bộ phận rất bí ẩn. Họ không biết nhiều về trí thông minh hay cách nó vận hành ra sao. Khi mọi người nghĩ về trí thông minh, rất nhiều người tin rằng một người khi sinh ra vốn đã thông minh, bình thường, hoặc dốt nát – và sẽ mãi mãi như thế cho tới cuối đời. Nhưng những nghiên cứu mới đây cho thấy bộ não giống như cơ bắp – nó có thể thay đổi và trở nên mạnh mẽ hơn khi bạn sử dụng nó. Và các nhà khoa học đã có thể chỉ ra cách bộ não phát triển và khỏe mạnh hơn khi bạn học.

Chúng tôi sau đó miêu tả cách bộ não tạo ra những liên kết mới và "phát triển" khi người ta tập luyện và học những điều mới mẻ.

Khi bạn học được điều gì đó mới, những kết nối rất nhỏ trong bộ não sẽ được gấp bội và trở nên chắc chắn hơn. Thử thách học tập càng lớn, tế bào não phát triển càng mạnh. Và rồi, những thứ mà bạn từng cho là khó nhằn hay bất khả thi

– như nói một ngôn ngữ khác hay làm bài số học – sẽ trở nên dễ dàng hơn. Kết quả là một bộ não khỏe mạnh hơn và thông minh hơn.

Chúng tôi tiếp tục chỉ ra rằng không ai chỉ vào những bé sơ sinh và nói các bé ngu dốt vì chúng không biết nói. Chúng chỉ đơn giản là chưa học cách nói mà thôi. Chúng tôi cũng cho các học sinh xem các bức ảnh về cách mức độ dày đặc của các kết nối trong não thay đổi trong những năm đầu cuộc đời khi các bé sơ sinh bắt đầu biết chú tâm, nghiên cứu thế giới xung quanh, và bắt đầu học cách làm những điều cơ bản.

Sau hàng loạt buổi hội thảo, với nhiều hoạt động và các cuộc thảo luận, học sinh được dạy những kĩ năng trong học tập và được chỉ cách áp dụng những bài học về Tư Duy Phát Triển vào việc học trên lớp và làm bài tập ở nhà.

Học sinh thích học về bộ não, và những buổi thảo luận được diễn ra hết sức sôi nổi. Nhưng thành công nhất là những lời nhận xét mà các học sinh này đưa ra về bản thân chúng. Cùng quay trở lại với Jimmy, cậu học sinh khó bảo, lúc nào cũng chán việc học ở chương 3 nhé. Trong buổi hội thảo đầu tiên của chúng tôi, chúng tôi rất ngạc nhiên và phấn khích khi nghe cậu bé nói mà mắt rưng rưng nước mắt: "Ý của cô là… con sẽ không mãi mãi ngu dốt ư?"

Có thể bạn nghĩ những học sinh này đã từ bỏ việc học, nhưng tôi lại thấy rằng chúng chưa bao giờ ngừng quan tâm. Không ai có thể quen được với việc nghĩ rằng mình đần độn cả. Hội thảo của chúng tôi nói với

Jimmy rằng: "Em là người làm chủ của tư duy của em. Em có thể giúp nó phát triển bằng cách sử dụng nó đúng cách." Và khi các buổi hội thảo khác vẫn tiếp tục được tổ chức, đây là những gì mà giáo viên của Jimmy kể:

> Jimmy, một học sinh chưa bao giờ cố gắng làm điều gì và thường không bao giờ nộp bài tập về nhà đúng hạn, giờ đây đã ở lại tới muộn, làm bài tập hàng giờ để hoàn thiện khối công việc được giao trước hạn, để tôi có thể xem qua và cho cậu bé cơ hội để sửa lại chúng. Cậu bé đạt được B+ cho lần đó (trước đó cậu chỉ nhận được C hoặc thấp hơn).

Các giáo viên không chỉ kể những câu chuyện như vậy chỉ để làm hài lòng chúng tôi, bởi họ không biết ai là những người đã tới hội thảo về Tư Duy Phát Triển của chúng tôi. Đó là bởi vì chúng tôi có một buổi hội thảo khác. Buổi hội thảo này cũng diễn ra từng đó lần, cũng dạy học sinh về các kỹ năng trong học tập. Các học sinh cũng được nhận từng đó sự quan tâm và giúp đỡ từ những cố vấn. Nhưng các học sinh ở buổi hội thảo này lại không được dạy Tư Duy Phát Triển và cách áp dụng nó.

Các giáo viên không biết học sinh nào của mình đã tới buổi hội thảo nào, nhưng họ vẫn nhận ra sự khác biệt ở Jimmy và *rất nhiều* các học sinh khác – những người đã tới hội thảo về Tư Duy Phát Triển – để kể rằng họ đã thấy những thay đổi thực sự trong động lực học và tiến bộ ở các học sinh này.

Gần đây tôi để ý thấy rằng một vài học sinh đang bắt đầu chú trọng hơn tới sự phát triển… Học sinh R trước đây luôn có điểm số dưới trung bình… Giờ đây cậu bé đã học được cách biết trân trọng những tiến bộ trong điểm

số, từ 52,46 và 49 lên 67 và 71… Cậu bé rất thích những tiến bộ của mình trong môn Toán.

M. thậm chí còn không đủ trình độ để học cấp này. Trong vài tuần vừa qua, cô bé đã

chủ động nhờ tôi giúp cô bé trong giờ ăn trưa để giúp cô làm bài kiểm tra tốt hơn.

Điểm số của cô bé đã tăng đáng kể, từ ‘không đạt’ lên 84 trong hầu hết các bài kiểm tra gần đây.

Có những thay đổi tích cực trong động lực và hành vi ở K. và J. Hai học sinh này đang bắt đầu làm việc chăm chỉ hơn với tần suất đều đặn hơn.

Một số học sinh đã chủ động tham gia vào những buổi học nhóm vào thời gian ăn trưa hoặc sau giờ học ở trường. Các học sinh như N. và S. bắt đầu có kết quả tốt trong các bài kiểm tra khi chúng biết yêu cầu thêm nhiều sự trợ giúp hơn và có động lực hơn khi được cùng tiến bộ với các bạn khác.

Chúng tôi rất háo hức muốn biết buổi hội thảo đã ảnh hưởng tới điểm số của học sinh thế nào, nên, với sự cho phép của chúng, chúng tôi đã xem điểm cuối kỳ của các học sinh này, nhất là điểm môn Toán, vì chúng phản ánh rằng học sinh thực sự đã học được từ việc thử thách những khái niệm mới.

Trước buổi hội thảo, điểm Toán của các học sinh này rất tệ. Nhưng sau đó, những học sinh từng tham dự hội thảo về Tư Duy Phát Triển có một sự nhảy vọt về điểm số. Rõ ràng giờ đây chúng đã học tốt hơn rất nhiều so với các học sinh tham gia vào buổi hội thảo khác.

Buổi hội thảo về Tư Duy Phát Triển – chỉ kéo dài 8 buổi – đã có một ảnh hưởng rõ rệt. Chỉ một thay đổi nhỏ trong niềm tin của các học sinh này

dường như đã giải phóng sức mạnh của bộ não của chúng và truyền cảm hứng cho chúng học tập và thu được kết quả như mong muốn. Đương nhiên, một phần cũng là nhờ chúng đang ở trong một ngôi trường nơi các giáo viên luôn khuyến khích động lực trong việc học, và không ngại bỏ công sức ra để giúp đỡ chúng trong quá trình học tập. Ngay kể cả thế, những phát hiện này cho thấy sức mạnh của việc thay đổi lối tư duy.

Những học sinh tham dự buổi hội thảo kia không có tiến bộ nào. Mặc dù chúng vẫn có 8 buổi hội thảo về kỹ năng trong học tập và những điều bổ ích khác, chúng vẫn không có gì thay đổi. Bởi chúng không được dạy cách nghĩ khác về tâm trí, chúng không được tạo động lực để thực hành những kỹ năng ấy.

Buổi hội thảo về tư duy dạy cho học sinh rằng chính chúng là những người chịu trách nhiệm cho bộ não của mình. Thoát khỏi Tư Duy Cố Định, Jimmy và các học sinh khác giống cậu bé giờ đây đã có thể sử dụng tâm trí mình một cách tự do hơn và trọn vẹn hơn.

BRAINOLOGY

Vấn đề với buổi hội thảo là nó cần có một đội ngũ nhân viên lớn để truyền tải bài giảng. Điều này sẽ khó khả thi nếu được tiến hành trên diện rộng. Thêm vào đó, không có sự tham gia trực tiếp từ các giáo viên, trong khi đó giáo viên lại có thể là một nhân tố lớn trong việc giúp duy trì những tiến bộ của học sinh. Vì vậy chúng tôi quyết định biến buổi hội thảo của chúng tôi thành các mô hình máy tính tương tác và nhờ các giáo viên giảng dạy dựa theo những mô hình này.

Với những lời khuyên từ các chuyên gia về giáo dục, truyền thông, và não bộ, chúng tôi đã phát triển thành công chương trình "Brainology". Nó bao gồm hai nhân vật hoạt hình – Chris và Dahlia – hai học sinh lớp 7 đang có vấn đề với bài tập trên lớp. Dahlia gặp rắc rối với môn tiếng Tây Ban Nha, còn Chris gặp khó khăn với môn Toán. Hai người tới thăm phòng thí nghiệm của tiến sĩ Cerebus, một nhà khoa học về não hơi lập dị, người đã dạy cho họ mọi thứ về não bộ và cách chăm sóc và nuôi dưỡng nó. Ông dạy họ làm thế nào để đạt được hiệu năng lớn nhất của bộ não (ví dụ ngủ đủ giấc, ăn đúng chất, và có những chiến lược học tập tốt) và ông cũng dạy học cách bộ não phát triển khi họ học tập. Chương trình này, từ đầu tới cuối, cho học sinh thấy cách Chris và Dahlia áp dụng các bài học này vào việc làm bài tập. Phần tương tác của phần mềm này cho phép học sinh tiến hành những thí nghiệm về não bộ, xem video của các học sinh ngoài đời thực và cả những vấn đề và chiến lược học tập của họ, gợi ý kế hoạch học tập cho Chris và Dahlia, và ghi lại những vấn đề của riêng học sinh, cũng như kế hoạch học tập trong tương lai.

Dưới đây là những nhận xét của một số học sinh lớp 7 về phần mềm này đã thay đổi chúng như thế nào:

Sau khi sử dụng phần mềm Brainology, giờ đây em đã nhìn mọi việc dưới một góc độ khác. Thái độ của em về những môn học mà em ngại nhất là em sẽ cố gắng học chăm chỉ hơn và làm chủ được các kĩ năng của môn đó… Em đã bắt đầu sử dụng thời gian hợp lý hơn, học hàng ngày và xem lại những ghi chú mà em đã ghi lại ở buổi học ngày hôm đó. Em thực sự mừng vì đã tham gia chương trình này vì nó đã làm tăng sự hiểu biết của em về bộ não của mình.

Em đã có những nhận thức mới về cách bộ não vận hành và cũng hành động khác đi. Em sẽ chăm chỉ hơn vì em biết em càng cố gắng học, bộ não càng làm việc hiệu quả hơn.

Tất cả những gì em có thể nói là Brainology đã thay đổi điểm số của em.

Chương trình Brainology đã thay đổi cách em làm bài, học tập và rèn luyện vì giờ đây em đã biết cách bộ não hoạt động thế nào và điều gì sẽ xảy ra khi em học.

Cảm ơn thầy cô vì đã làm bọn em học tập nhiều hơn và giúp chúng em bồi dưỡng bộ não của mình. Em thậm chí có thể hình dung các nơ-ron thần kinh của mình lớn dần lên khi chúng tạo ra nhiều sự kết nối hơn.

Các giáo viên kể với chúng tôi về những học sinh trước đây là cá biệt thì giờ đang nói chuyện với nhau về Brainology. Ví dụ, chúng được dạy rằng khi chúng học tập nghiêm túc và học được thứ gì đó, chúng sẽ chuyển nó từ ngăn dự trữ tạm thời (trí nhớ ngắn hạn) sang ngăn dự trữ vĩnh viễn (trí nhớ dài hạn). Giờ đây chúng đang nói với nhau: "Tớ sẽ phải cho cái đó vào trí nhớ dài hạn của mình mới được". "xin lỗi, điều đó không nằm trong trí

nhớ dài hạn của mình”. “Tớ nghĩ tớ đang chỉ sử dụng mỗi trí nhớ ngắn hạn của mình thôi”

Các giáo viên cũng nói rằng học sinh đang chủ động hơn trong việc rèn luyện, học tập, ghi chép, hay tập trung hơn để chắc chắn rằng chúng đang tạo ra các kết nối thần kinh. Một học sinh nói:

“Vâng, chương trình Brainology đã giúp em rất nhiều… Mỗi khi em nghĩ tới việc không làm bài nữa, em lại nhớ rằng các nơ ron thần kinh của em sẽ phát triển nếu em làm bài tập”

Ngay cả giáo viên cũng thay đổi. Họ không những kể về những lợi ích mà các học sinh đạt được, họ còn nói về những cái nhìn sâu sắc họ mới khám phá được. Cụ thể hơn, họ nói Brainology là chương trình rất quan trọng giúp họ hiểu ra:

“Rằng tất cả học sinh đều có thể học, ngay cả những học sinh đang phải vật lộn với Toán hay không biết cách kiềm chế bản thân”

“Rằng tôi sẽ phải kiên nhẫn hơn bởi quá trình học tập cần rất nhiều thời gian và rèn luyện”

“Cách bộ não vận hành…. Mỗi người đều học theo các cách khác nhau.

Brainology giúp tôi trong việc dạy học bằng nhiều phương cách đa dạng khác nhau.”

Buổi hội thảo của chúng tôi được tổ chức ở 20 trường. Một số trẻ thừa nhận rằng ban đầu chúng đã khá hoài nghi: “Cháu luôn nghĩ rằng phần mềm đó chỉ giống một bộ phim hoạt hình nhưng khi cháu bắt đầu nghe kĩ nó, cháu bắt đầu làm theo những gì nó bảo”. Kết thúc nghiên cứu, hầu hết mọi trẻ đều báo về rằng chúng đã đạt được nhiều lợi ích có ý nghĩa.

NÓI THÊM VỀ SỰ THAY ĐỔI

Thay đổi dễ hay khó? Nghe thì có vẻ tương đối dễ phải không? Và sự thực là, đôi khi chỉ cần những hiểu biết về Tư Duy Phát Triển cũng đã có thể động viên mọi người biết đón nhận những thử thách và học cách trở nên bền bỉ hơn rồi.

Mấy hôm trước, một trong những sinh viên tốt nghiệp thạc sĩ của tôi kể cho tôi nghe một câu chuyện. Nhưng trước khi kể, thì có những điều sau đây bạn cần biết trước. Trong lĩnh vực của tôi, khi bạn nộp một bài nghiên cứu để đem đi xuất bản, bài nghiên cứu đó thường là kết quả của nhiều năm tìm tòi, thu thập. Vài tháng sau, bạn sẽ nhận được những lời phê bình: khoảng 10 trang, chữ san sát, chỉ cách đơn dòng. Nếu người biên tập vẫn nghĩ rằng bài nghiên cứu đó có tiềm năng, bạn sẽ được mời chỉnh sửa lại nó và nộp lại bài, miễn là bạn đã giải quyết được hết những vấn đề trong bài phê bình đó.

Sinh viên của tôi kể tôi nghe về lần cô nộp luận án nghiên cứu của cô cho một tờ báo khoa học hàng đầu trong lĩnh vực của chúng tôi. Khi cô nhận được bài phê bình, cô cảm thấy rất tuyệt vọng. Cô đã bị đánh giá – luận án của cô đầy rẫy khuyết điểm và theo đó, cô cũng đầy rẫy khuyết điểm. Thời gian trôi qua, nhưng cô không dám đọc lại bài phê bình đó thêm lần nào nữa hay chỉnh sửa bài luận án của mình.

Sau đó, tôi nói với cô là hãy thay đổi tư duy của mình. Tôi nói "Bài phê bình ấy không phải viết về em. Đó là công việc của họ. Việc của họ là tìm ra bất cứ lỗi nào họ có thể tìm trong đó. Còn việc của em là phải học được từ những lời phê bình ấy và làm cho luận án của mình trở nên tốt hơn". Trong vài giờ, cô học sinh đã sửa lại bài của mình, và sau đó bài luận

án đó đã được chấp nhận. Cô bé kể với tôi: “Em sẽ không bao giờ cảm thấy bị đánh giá nữa. Không bao giờ. Mỗi khi em nhận được lời phê bình nào đó, em sẽ nói với bản thân ‘Ồ, đó là việc của họ’, còn em sẽ phải bắt tay ngay vào việc *của em.*”

Nhưng thay đổi là một điều thật khó khăn.

Khi người ta cứ giữ lấy Tư Duy Cố Định, thường là vì họ có một lý do gì đó. Có lúc tại thời điểm đó trong cuộc đời, Tư Duy Cố Định lại có ích với họ. Nó cho họ biết họ là ai và họ muốn trở thành người thế nào (một đứa trẻ tài năng, thông minh) và nó chỉ cho họ cách để làm được điều đó (phải làm việc thật tốt). Bằng cách này, nó tạo ra công thức của sự tự tin và con đường giúp họ giành được tình yêu và sự tôn trọng từ người khác.

Suy nghĩ rằng mình xứng đáng và sẽ được yêu thương rất quan trọng với trẻ nhỏ, và – nếu một đứa trẻ không chắc chắn rằng mình có được yêu thương hay có giá trị gì hay không – Tư Duy Cố Định sẽ đưa ra cách đơn giản, rõ ràng nhất để có được câu trả lời.

Karren Horney và Carl Rogers, hai nhà tâm lý học, hoạt động vào những năm 1900s, cùng đưa ra những giả thiết về quá trình phát triển cảm xúc ở trẻ em. Họ tin rằng khi trẻ em cảm thấy không an tâm về việc được cha mẹ chúng chấp nhận, chúng sẽ cảm thấy lo lắng tột độ. Chúng cảm thấy lạc lõng, cô đơn trong một thế giới phức tạp. Vì chúng mới chỉ có vài tuổi, chúng không thể nào từ chối bố mẹ chúng và nói, “Con nghĩ con sẽ bước tiếp một mình”. Chúng phải tìm cách để cảm thấy an toàn và giành lại được sự yêu thương từ cha mẹ.

Cả Horney và Rogers cùng cho rằng trẻ em làm điều này bằng cách tạo ra hay tưởng tượng ra một ‘đứa con khác’, ‘đứa con’ mà có thể cha mẹ

chúng sẽ yêu quý hơn. Những 'đứa con mới' này là những gì chúng nghĩ cha mẹ chúng đang tìm kiếm và là 'đứa con' có thể được cha mẹ chấp nhận.

Thường thì, những bước này là những điều chỉnh phù hợp cho tình trạng của gia đình tại thời điểm đó, đem lại cho trẻ cảm giác an tâm và hy vọng.

Vấn đề ở đây là, 'con người mới' này – 'người' toàn diện, mạnh mẽ, 'người' mà trẻ muốn trở thành – rất có thể lại là 'người' có Tư Duy Cố Định. Theo thời gian, những đặc điểm cố định có thể sẽ khiến trẻ nghĩ rằng đó là chính bản thân chúng, và việc cố chứng tỏ những đặc điểm này có thể sẽ trở thành nền tảng chính cho sự tự tin của trẻ.

Thay đổi tư duy là yêu cầu mọi người xóa bỏ ngay suy nghĩ này. Nhưng việc vứt bỏ đi 'một đứa con' khác – một 'phân thân' mà bạn từng sống chung nhiều năm, một 'phân thân' là cơ sở cho sự tự tin của mình – là một việc rất khó. Càng khó hơn là việc thay thế nó bằng một lối tư duy trong đó bạn phải biết trân trọng những gì mà trước giờ bạn cảm thấy thật đáng sợ: thử thách, vật lộn, phê bình, khó khăn.

Khi tôi thay thế Tư Duy Cố Định của tôi thành Tư Duy Phát Triển, tôi cảm nhận được rõ ràng sự khó chịu của mình. Ví dụ, tôi từng nói với bạn rằng khi còn có Tư Duy Cố Định, hàng ngày tôi đều theo dõi những thành công của mình. Tới cuối một ngày nào đó mà tôi làm việc hiệu quả, tôi sẽ nhìn vào kết quả (những điểm số cao ở các cột về trí thông minh, tính cách, v.v.) và cảm thấy tự hào về bản thân. Nhưng khi tôi tiếp nhận lối Tư Duy Phát Triển và dừng việc theo dõi ấy lại, vẫn có những đêm tôi vẫn thực hiện việc đếm điểm số ấy trong đầu và kết quả là một con số 0 tròn trĩnh. Việc không thể tổng kết lại những thành tích của mình làm tôi cảm thấy rất bất an.

Tệ hơn thế, khi tôi bắt đầu mạo hiểm nhiều hơn, tôi có thể sẽ nhìn lại ngày hôm đó và thấy toàn là sai lầm và thất bại. Và tôi lại cảm thấy chán nản.

Mà Tư Duy Phát Triển còn không chịu rời bỏ tôi một cách nhẹ nhàng. Nếu Tư Duy Cố Định vẫn luôn kiểm soát những độc thoại nội tâm trong bạn, nó có thể sẽ nói những lời rất nghiệt ngã khi những điểm số kia về 0: "Mình chả là gì cả". Nó có thể sẽ khiến bạn muốn lao ngay ra ngoài và tăng điểm số của mình lên. Và rồi, khi bạn chuẩn bị làm việc gì đó, Tư Duy Cố Định lại làm công việc của nó: chặn bạn lại.

Đừng nghe nó.

Có người còn lo lắng rằng họ sẽ đánh mất bản thân mình. Bạn có thể cảm thấy rằng Tư Duy Cố Định đem tới cho bạn hoài bão, lợi thế, hay cá tính của riêng bạn. Có thể bạn sợ rằng bạn sẽ chỉ là một con ốc nhỏ trong bộ máy khổng lồ của cuộc đời. Cảm thấy nhỏ bé – giống như những người khác.

Nhưng việc cho bản thân cơ hội để phát triển thực tế lại làm cho bạn trở nên là chính bạn hơn. Các nhà khoa học, nghệ sĩ, vận động viên và các CEO có Tư Duy Phát Triển chúng ta đã thấy ở các chương trước không phải là những con robot hình dạng con người vận hành một cách máy móc. Họ là những người có cá tính và tiềm năng được nở rộ hết mức có thể.

CHO BẢN THÂN CƠ HỘI ĐỂ PHÁT TRIỂN

Phần còn lại của cuốn sách này là để dành cho bạn. Đầu tiên là những bài tập về tư duy, trong đó tôi muốn bạn cùng đi với tôi đi qua một loạt những tình thế tiến thoái lưỡng nan. Trong mỗi trường hợp, các bạn sẽ bắt gặp những phản ứng mang Tư Duy Cố Định, và sau đó chúng ta sẽ cùng đi tới một giải pháp mang Tư Duy Phát Triển.

Tình huống #1. Tưởng tượng bạn vừa nộp đơn xin vào bậc sau đại học. Bạn chỉ nộp đơn vào một trường duy nhất vì bạn chỉ muốn học ở trường đó. Và bạn tự

tin rằng mình sẽ được chấp nhận vì rất nhiều người đánh giá những gì bạn đã làm được trong lĩnh vực này rất sáng tạo và thú vị. Nhưng cuối cùng bạn lại bị từ chối.

Phản ứng của Tư Duy Cố Định: Đầu tiên bạn nói với bản thân rằng đầu vào của trường đó quá cạnh tranh, nên kết quả đó không phản ánh đúng thực lực của bạn. Có thể số lượng học sinh họ có thể nhận đơn ít hơn nhiều so với số lượng người đạt chuẩn. Và rồi giọng nói trong đầu bạn bắt đầu lên tiếng. Nó nói với bạn rằng bạn đang tự huyễn hoặc bản thân, đang cố hợp lý hóa thất bại của mình. Nó còn nói với bạn rằng hội đồng tuyển sinh hẳn là đã đánh giá thành tích của bạn quá tầm thường. Sau một lúc, bạn tự nói với bản thân rằng có thể điều đó đúng. Thành tích ấy có lẽ chán ngắt, tẻ nhạt, và họ thấy được điều đó. Họ là những chuyên gia. Cuối cùng, bạn kết luận được rằng bạn không xứng đáng.

Với một chút cố gắng, bạn lại tự lừa dối bản thân mình quay trở lại với lý do đầu tiên [trường không lấy đủ chỉ tiêu] – lý do nghe có vẻ hợp lý nhất, bạn cảm thấy tốt hơn về bản thân. Trong Tư Duy Cố Định, (và trong phần lớn những liệu pháp nhận thức), như vậy là xong. Bạn đã lấy lại được sự tự tin, nên không cần gì phải làm thêm cả. Nhưng trong Tư Duy Phát Triển, đấy mới chỉ là bước khởi đầu. Tất cả những gì bạn vừa làm mới chỉ là nói với bản thân mình. Bây giờ mới là lúc để học hỏi thêm và tự phát triển bản thân mình.

Giải pháp của Tư Duy Phát Triển: Nghĩ về mục tiêu của bạn và nghĩ về những gì bạn có thể làm để đi đúng hướng về phía mục tiêu ấy. Những bước nào bạn có thể làm để thành công? Những thông tin nào bạn có thể thu thập được?

Có thể bạn nên nộp đơn vào nhiều trường khác nhau ở lần tới. Hoặc có thể, hiện tại, bạn nên tìm hiểu những thông tin chỉ cho bạn làm thế nào để có một đơn ứng cử tốt: người tuyển sinh muốn thấy điều gì? Những kinh nghiệm nào họ coi trọng? Bạn có thể thu thập những kinh nghiệm ấy cho lần nộp đơn tiếp theo.

Vì đây là một câu chuyện có thật, nên tôi biết thí sinh bị từ chối ấy đã làm gì. Khi tôi cho cô ấy vài lời khuyên về Tư Duy Phát Triển, chỉ vài ngày sau, cô ấy đã gọi lên trường. Khi cô gặp được người chịu trách nhiệm tới việc tuyển sinh và kể cho anh ta về đơn xin học của mình, cô nói, "Tôi không phải muốn phản biện lại quyết định của anh. Tôi chỉ muốn biết, nếu tôi muốn nộp đơn lần nữa trong tương lai, làm thế nào tôi có thể cải thiện đơn xin học của tôi. Nếu anh có thể cho tôi xin vài phản hồi, tôi thực sự rất biết ơn."

Không ai giễu cợt một người chân thành mong muốn có được phản hồi để tiến bộ cả. Vài ngày sau, anh ta gọi lại cho cô và báo cô đã được chấp nhận. Ngày hôm đó đã là hạn chót để xét hồ sơ, và, sau khi cân nhắc đơn xin học của cô, bộ phận tuyển sinh đã quyết định năm đó họ có thể nhận thêm một sinh viên nữa. Thêm vào đó, họ thích sự chủ động của cô.

Cô đã vươn tay ra tìm lấy những thông tin cho phép cô học từ kinh nghiệm và tiến bộ trong tương lai. Trong trường hợp này, cô thậm chí còn không phải cải thiện hồ sơ của mình. Điều duy nhất cô phải làm bây giờ là bắt tay vào học thật tốt khóa học sau đại học của mình mà thôi.

NHỮNG KẾ HOẠCH BẠN SẼ THỰC HIỆN (HOẶC KHÔNG)

Điều quan trọng trong phản ứng của thí sinh trong ví dụ trên là cuộc gọi của cô lên trường để xin thêm thông tin. Việc làm đó không phải là một việc dễ dàng. Hàng ngày, mọi người đều có kế hoạch để làm những điều khó khăn, nhưng họ lại không làm chúng. Họ nghĩ, "Mình sẽ làm nó vào ngày mai", và họ thề với bản thân rằng họ sẽ làm theo lời thề đó vào ngày hôm sau.

Nghiên cứu bởi Peter Gollwitzer và các đồng nghiệp của ông chỉ ra rằng, thề thốt, kể cả các lời thề độc, thường không hiệu quả. Ngày hôm sau lại tới và vẫn không có gì xảy ra cả.

Thứ hiệu quả là một kế hoạch rõ ràng, chắc chắn: "Ngày mai, trong giờ nghỉ, mình sẽ uống một chén trà, đóng cửa văn phòng lại, và gọi cho trường". Hoặc, trong một trường hợp khác, "Sáng thứ Tư, ngay sau khi đánh răng rửa mặt, mình sẽ ngồi vào bàn và viết báo cáo". Hoặc: "Tối nay, sau khi rửa bát xong, mình sẽ ngồi xuống với vợ trong phòng khách và bàn với cô ấy về việc đó. Mình sẽ nói, "Em à, anh muốn nói về một điều mà anh nghĩ sẽ làm cả hai chúng ta hạnh phúc hơn.""

Nghĩ về một điều bạn cần phải làm, một điều bạn muốn học, hoặc một vấn đề bạn cần phải đối mặt. Điều đó là gì? Giờ thì lập nên một kế hoạch chắc chắn. *Khi nào* bạn sẽ thực hiện kế hoạch? Bạn sẽ thực hiện nó *ở đâu*? Bạn sẽ làm nó *như thế nào?* Nghĩ về nó bằng những chi tiết cụ thể, sinh động nhất.

Những kế hoạch chắc chắn này – những kế hoạch bạn có thể hình dung trong đầu bạn sẽ làm chúng khi nào, ở đâu, và như thế nào – sẽ tăng khả năng được thực hiện của chúng, và từ đó tăng khả năng thành công của bạn.

Vì vậy, điểm nhấn ở đây không phải đơn thuần là có một kế hoạch mang Tư Duy Phát Triển, mà còn phải hình dung một cách rõ ràng về cách bạn sẽ tiến hành nó.

CẢM THẤY TỆ NHƯNG VẪN LÀM TỐT

Cùng quay trở lại với khi bạn bị từ chối đơn xin học bậc sau đại học. Giả sử nỗ lực làm bản thân cảm thấy tốt hơn không có hiệu quả. *Bạn vẫn có thể*

làm theo phản ứng của Tư Duy Phát Triển. Bạn vẫn có thể cảm thấy chán nản nhưng vẫn đi tìm những thông tin giúp bạn tiến bộ hơn.

Có những lần sau khi tôi gặp phải khó khăn, tôi thường tự vấn bản thân về ý nghĩa của việc đó, và rồi nghĩ cách đối phó với nó. Mọi thứ tưởng như cứ thế êm trôi

– cho tới khi tôi vẫn nghĩ về nó lúc đi ngủ. Trong giấc mơ, tôi mơ về sự thua cuộc, hay bị từ chối, tùy theo những gì đã xảy ra trong thực tế. Có lần khi tôi vừa trải qua

một mất mát, tôi đi ngủ và có những giấc mơ sau: Tóc tôi rụng, răng tôi rụng, tôi có thai và bị sảy thai, v.v. Một lần khác khi tôi cảm thấy mình bị hắt hủi, những giấc mơ của tôi chứa đựng một loạt những lần bị từ chối – cả trong thực tế lẫn trong tưởng tượng. Trong mỗi lần như vậy, sự việc xảy ra kích hoạt một chủ đề, và trí tưởng tượng quá-đỗi-phong-phú của tôi lại hiện ra thêm hàng loạt những tình huống liên quan tới chủ đề ấy ra trước mắt. Khi tôi tỉnh dậy, tôi cảm thấy như thể mình vừa trải qua hàng loạt cuộc chiến tranh vậy.

Dù những giấc mơ ấy có xảy ra hay không, dù tôi cảm thấy thế nào đi chăng nữa cũng không quan trọng. Kế hoạch là kế hoạch. Các bạn còn nhớ những sinh viên bị trầm cảm với Tư Duy Phát Triển chứ? Họ càng cảm thấy tệ, họ càng làm những việc có tính xây dựng. Họ càng chán ghét việc gì đó, họ càng ép bản thân mình làm việc đó.

Điều quan trọng là phải lập ra một kế hoạch có tính phát triển vững chắc, và bám lấy kế hoạch ấy.

TÂN BINH TIỀM NĂNG

Tình huống bên trên trông có vẻ khó khăn, nhưng về cơ bản thì nó đã được giải quyết chỉ bằng một cuộc điện thoại. Giờ tưởng tượng bạn là một tiền vệ đầy hứa hẹn. Bạn là người đã giành được cúp Heisman, phần thưởng cao quý nhất của môn bóng bầu dục bậc đại học. Bạn nằm trong top đầu danh sách những người sẽ được lựa chọn bởi Philadelphia Eagles đội bóng bạn luôn mơ ước được đầu quân cho. Vậy có vấn đề gì ở đây?

Tình huống #2: Áp lực quá lớn. Bạn luôn khao khát được ra sân, nhưng mỗi lần họ cho bạn cơ hội, bạn lại lo lắng và mất tập trung. Bạn vẫn thường giữ được bình tĩnh trước áp lực, nhưng đây là giải đấu chuyên nghiệp. Giờ tất cả những gì bạn nhìn thấy là những cầu thủ cao lớn đang lao tới bạn – những gã khổng lồ nặng tổng cộng 544

kg đang muốn xé bạn ra thành từng mảnh. Những gã khổng lồ có thể chạy nhanh hơn những gì bạn tưởng tượng. Bạn cảm thấy như bị dồn vào góc tường… bất lực.

Phản ứng của Tư Duy Cố Định: bạn tự tra tấn bản thân mình bằng suy nghĩ, tiền vệ là thủ lĩnh của đội bóng, và bạn không xứng đáng làm thủ lĩnh. Làm sao bạn có thể truyền sự tự tin tới các đồng đội khi chính bạn không thể giữ nổi bình tĩnh để ném một đường chuyền tử tế hay giành được vài mét sân? Như đổ thêm dầu vào lửa, phóng viên thể thao liên tục hỏi, *Điều gì đã xảy ra cho cậu bé vàng?*

Để làm giảm sự xấu hổ, bạn bắt đầu giữ những nỗi niềm ấy cho riêng mình và, để tránh phóng viên, bạn vội trốn vào trong phòng thay đồ ngay sau khi trận đấu kết thúc.

Đó có phải là công thức của thành công không? Những bước nào bạn có thể thực hiện để làm tình hình trở nên tốt hơn? Nghĩ về những gì nằm trong tầm tay của bạn và dùng chúng. Nhưng trước hết, phải thay đổi tư duy của bạn đã.

Phản ứng của Tư Duy Phát Triển. Trong Tư Duy Phát Triển, bạn tự nói với bản thân rằng việc bước lên cấp chuyên nghiệp là một bước tiến lớn, một bước đi đòi hỏi rất nhiều sự điều chỉnh và rất nhiều thứ phải học. Có rất nhiều điều bạn chưa thể biết ngay, nhưng bạn tốt hơn là nên tìm hiểu về chúng.

Bạn sẽ cố dành nhiều thời gian hơn với các cựu tiền vệ, hỏi họ các câu hỏi và xem các cuộn băng ghi hình họ. Thay vì trốn trong nỗi bất an, bạn có thể nói về việc làm tiền vệ ở đây khác với ở đại học như thế nào. Để

đáp lại, họ sẽ nói với bạn đó chính là những gì họ đã từng cảm nhận. Họ còn chia sẻ những câu chuyện đáng xấu hổ của họ trước đây.

Bạn hỏi họ xem họ đã làm gì để vượt qua những khó khăn ban đầu, và họ dạy bạn những kỹ thuật cả về thể chất lẫn tinh thần. Khi bạn bắt đầu cảm thấy có kết nối với đội hơn, bạn sẽ nhận ra rằng bạn là một phần của một tổ chức muốn giúp bạn

phát triển, không phải để phán xét hay coi thường bạn. Thay vì lo lắng rằng mình không xứng đáng với đồng lương họ trả, bạn bắt đầu làm cho đồng lương ấy trở nên xứng đáng bằng sự tập luyện chăm chỉ và tinh thần đồng đội.

NHỮNG NGƯỜI KHÔNG MUỐN THAY ĐỔI

TÔI XỨNG ĐÁNG: CẢ THẾ GIỚI NÀY NỢ TÔI

Rất nhiều người với Tư Duy Cố Định nghĩ rằng thế giới mới là thứ cần thay đổi, chứ không phải họ. Họ cảm thấy họ xứng đáng với thứ gì đó tốt hơn – công việc tốt hơn, ngôi nhà tốt hơn, vợ/chồng tốt hơn. Thế giới nên nhận ra những phẩm chất đặc biệt của họ và đối xử với họ một cách tương xứng. Cùng tới với tình thế tiếp theo và thử đặt mình vào vị trí của nhân vật xem sao nhé.

Tình huống #3. Bạn nghĩ "Lại là cái công việc thấp kém này. Thật đáng xấu hổ. Với tài năng của mình, mình đáng nhẽ không phải làm ở những chỗ thế này. Mình đáng nhẽ phải ở trên kia với những người có quyền lực, hưởng thụ một cuộc sống sung túc". Cấp trên của bạn nghĩ bạn có thái độ không tốt. Khi bà ta cần một ai đó có trách nhiệm, bà ta không tìm tới bạn. Khi bà ta muốn đề bạt ai đó thăng chức, bà ta cũng không nghĩ tới bạn.

Phản ứng của Tư Duy Cố Định. Bạn ấm ức: "Bà ta sợ mình". Tư Duy Cố Định của bạn đang nói với bạn rằng, với những tài năng của mình, bạn nên được tự động đề bạt lên các cấp cao hơn trong công ty. Trong tâm trí của bạn, mọi người đáng nhẽ phải nhìn thấy sự xuất chúng của bạn và tưởng thưởng bạn. Và khi họ không làm điều đó, bạn thấy như vậy là bất công. Tại sao *bạn* phải thay đổi cơ chứ? Bạn chỉ muốn những gì bạn xứng đáng được hưởng thôi mà.

Nhưng khi đặt mình vào Tư Duy Phát Triển, có những góc nhìn mới nào bạn có thể nghĩ ra và những bước nào bạn có thể thực hiện? Ví dụ, có

những góc nhìn nào bạn có thể nghĩ tới khi nói về sự cố gắng? Về việc học hỏi? Và bạn sẽ áp dụng góc nhìn mới đó vào công việc của bạn như thế nào?

Bạn có thể cân nhắc tới việc sẽ làm việc chăm chỉ hơn và có ích hơn với mọi người ở cơ quan. Bạn có thể dùng thời gian của bạn để tìm hiểu nhiều hơn về lĩnh vực của bạn thay vì cứ ấm ức mãi về địa vị của mình.

Phản ứng của Tư Duy Phát Triển. Trước hết, phải làm rõ một điều. Suốt một thời gian dài, việc từ bỏ đi ý nghĩ về sự xuất chúng của mình là một điều thật đáng sợ. Một nhân viên tầm thường, không có gì nổi bật không phải là người bạn muốn trở thành. Làm sao bạn có thể cảm thấy tốt về bản thân nếu bạn không có giá trị gì hơn những người bạn vẫn thường coi khinh?

Bạn bắt đầu cân nhắc tới suy nghĩ rằng một số người trở nên nổi bật là nhờ vào sự cống hiến và nỗ lực. Từng chút một, bạn cố bỏ ra nhiều cố gắng hơn vào công việc và xem xem bạn có nhận được nhiều sự tưởng thương hơn như bạn mong muốn không. Có.

Mặc dù bạn dần chấp nhận được rằng cố gắng có thể là điều cần thiết, nhưng bạn vẫn không thể chấp nhận rằng cố gắng không đảm bảo thành công. Việc phải vất vả làm điều gì đó đã là hạ thấp bản thân mình rồi, nhưng giờ vất vả mà lại không có được kết quả như ý muốn thì quả thực rất bất công. Điều đó có nghĩa là bạn đã làm việc chăm chỉ nhưng người khác lại được thăng chức. Điều đó làm bạn tức điên lên.

Phải mất một thời gian dài bạn mới bắt đầu thấy yêu thích sự nỗ lực, và cũng từng đó thời gian để bạn bắt đầu nghĩ tới việc học hỏi. Thay vì coi thời gian bạn phải làm việc ở bậc cuối cùng của nấc thang địa vị là một sự sỉ nhục, bạn từ từ thấy rằng bạn có thể học được rất nhiều điều ở đây, những

thứ có thể giúp bạn rất nhiều trong việc tiến xa hơn. Nắm chắc về những chi tiết cụ thể, nhỏ nhặt trong công ty có thể là một lợi thế lớn cho bạn sau này. Tất cả những CEO hàng đầu có Tư Duy Phát Triển đều hiểu rõ về công ty họ từ trên xuống dưới, từ trong ra ngoài.

Thay vì coi những cuộc bàn luận với đồng nghiệp là cơ hội để lợi dụng họ, bạn bắt đầu nghĩ tới việc xây dựng mối quan hệ hay thậm chí giúp các đồng nghiệp phát triển theo cách mà họ thích. Việc làm này có thể trở thành một niềm vui mới với bạn. Có thể nói, bạn đang tiếp bước Bill Murray và Groundhog Day.

Khi bạn dần trở thành một người có Tư Duy Phát Triển, bạn cảm thấy ngạc nhiên khi thấy mọi người bắt đầu giúp đỡ và hỗ trợ bạn. Họ không còn là những kẻ thù, những người không trao cho bạn thứ bạn xứng đáng nữa. Họ là những đồng đội cùng chí hướng. Thật thú vị, lúc đầu bạn muốn thay đổi mọi người – còn giờ bạn lại là người thay đổi.

Rất nhiều người có Tư Duy Cố Định hiểu rằng những ảo tưởng về sự xuất chúng của mình chỉ là bộ giáp họ tự dựng lên để cảm thấy an toàn, mạnh mẽ, và xứng đáng. Mặc dù đúng là nó đã có thể bảo vệ họ trước đây, nhưng càng về sau nó lại hạn chế sự phát triển của họ, đẩy họ vào những cuộc chiến tự làm hại bản thân, và tách rời họ khỏi những mối quan hệ chân thành, bổ ích.

TỪ CHỐI: TÔI HÀI LÒNG VỚI CUỘC SỐNG

Những người có Tư Duy Cố Định thường trốn chạy khỏi những vấn đề của mình. Nếu cuộc sống của họ có khiếm khuyết, *họ* sẽ coi họ là những người đầy khuyết điểm. Sẽ dễ hơn cho họ nếu họ tin rằng cuộc sống của họ là một cuộc sống hoàn hảo.

Tình huống #4. Bạn dường như có tất cả mọi thứ. Bạn có một sự nghiệp xán lạn, một cuộc hôn nhân đẹp, những đứa con ngoan, và những người bạn trung thành. Nhưng một trong số những điều đó không đúng. Bạn không nhận ra điều này, nhưng cuộc hôn nhân của bạn thực chất đang đi tới hồi kết. Không phải là không có những dấu hiệu thể hiện ra điều này, nhưng bạn cố tình hiểu sai chúng. Bạn phân định quá rạch ròi về "vai trò của đàn ông" và "vai trò của phụ nữ", và không hề lắng nghe những khao khát của người bạn đời muốn được giao tiếp và chia sẻ nhiều hơn. Khi bạn tỉnh giấc và nhận ra, mọi thứ đã trở nên quá muộn. Người bạn đời đã chấm dứt với bạn, về mặt tình cảm.

Phản ứng của Tư Duy Cố Định. Bạn vẫn luôn cảm thấy thương cảm với những người phải ly dị, những người bị vứt bỏ lại phía sau. Và giờ bạn là một trong những người như vậy. Bạn không còn cảm thấy bạn xứng đáng nữa. Nửa kia của bạn, người biết rõ bạn, gần gũi bạn, không còn muốn bạn nữa.

Hàng tháng trời, bạn không muốn bước tiếp, còn tự cho rằng con cái bạn sẽ có một cuộc sống tốt hơn nếu không có bạn. Phải mất một thời gian dài bạn mới cảm thấy, dù chỉ một chút, mình cũng có ích, hay cũng có thể làm được điều gì đó. Giờ mới là phần khó khăn, vì mặc dù giờ đây bạn đã cảm thấy tốt hơn về bản thân, bạn vẫn giữ Tư Duy Cố Định. Bạn vẫn đang sống một cuộc sống của những đánh giá. Khi những điều tốt đẹp xảy đến, giọng nói nội tâm bạn nói rằng, *Có thể mình vẫn ổn*. Nhưng khi có điều xấu xảy đến, giọng nói ấy lại nói, *Người ấy đã nói đúng về mình.* Mọi người bạn mới mà bạn gặp cũng bị đánh giá – *có thể người ta sẽ phản bội mình trong tương lai.*

Làm thế nào để bạn nhìn lại về cuộc hôn nhân, bản thân bạn, và cuộc sống của bạn từ góc nhìn của Tư Duy Phát Triển? Tại sao bạn lại sợ việc

lắng nghe người bạn đời của mình? Bạn vốn đã có thể làm gì? Bây giờ bạn nên làm gì?

Phản ứng của Tư Duy Phát Triển. Đầu tiên, không phải là cuộc hôn nhân, thứ mà bạn hay nghĩ rằng nó vốn diễn ra tốt đẹp, đột nhiên chuyển biến xấu đi. Nó giống như một cái cây, khi không còn được chăm bón nữa, sẽ chết đi. Bạn cần phải nghĩ về cách mà bạn và người bạn đời từng vun đắp cho mối quan hệ này, và nhất là lý do tại sao bạn đã không thể nghe thấy những nhu cầu được gần gũi hơn và chia sẻ nhiều hơn từ người ấy.

Khi bạn nghĩ kỹ về nó, bạn sẽ nhận ra rằng, trong Tư Duy Cố Định của bạn, bạn coi những nhu cầu ấy của người bạn đời là những lời chỉ trích mà bạn không muốn nghe. Bạn cũng nhận ra rằng, ở một mức độ nào đó, bạn sợ rằng bạn sẽ không đáp ứng được nhu cầu muốn gần gũi ấy của người kia. Vì thế thay vì cùng nói chuyện về những vấn đề giữa hai người, bạn giả điếc, mong rằng vấn đề ấy sẽ tự động bốc hơi.

Khi một mối quan hệ trở nên xấu xí hơn, đây là những vấn đề mà chúng ta cần phân tích thật sâu, không phải để đổ lỗi cho nhau, mà để vượt qua nỗi sợ của chúng ta và học những kĩ năng giao tiếp cần có để xây dựng và duy trì những mối quan hệ tốt đẹp hơn trong tương lai. Cuối cùng, một Tư Duy Phát Triển cho phép người ta mang theo, không phải những đánh giá hay đắng cay, mà là sự thấu hiểu mới và những kĩ năng mới.

Có ai đó trong cuộc đời bạn đang muốn nói với bạn điều gì đó mà bạn không muốn nghe không? Thử đặt mình vào Tư Duy Phát Triển và lắng nghe họ xem.

THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA CON CÁI

Rất nhiều những người con, những tài sản vô giá của chúng ta, đang bị bế tắc với Tư Duy Cố Định. Bạn có thể tự tạo ra hội thảo về Brainology cho con bạn. Sau đây là một số cách để làm điều này.

NHỮNG THẦN ĐỒNG CÓ TƯ DUY CỐ ĐỊNH

Phần lớn những đứa trẻ có Tư Duy Cố Định không thực sự tin vào những đặc tính cố định cho tới tầm tuổi thiếu niên. Nhưng một số đứa trẻ lại có niềm tin đó từ rất sớm.

Tình huống #5. Tưởng tượng một hôm, con trai bạn đi học về và nói với bạn rằng, "Có những đứa trẻ thông minh và có những đứa thì đần độn. Những đứa đần độn có bộ não tệ hại hơn". Bạn cảm thấy bị sốc. "Ai nói với con như vậy?", bạn hỏi con, chuẩn bị nhấc máy để khiển trách nhà trường. Con bạn nói, giọng tự hào, "Con tự nghĩ ra điều đó". Ở trường, cậu thấy rằng có những bạn có thể đọc và viết những lá thư và cộng nhiều con số, còn những bạn khác lại không làm được như vậy. Cậu tự đưa ra kết luận đó. Và cậu thực sự rất tin tưởng vào kết luận đó.

Con trai bạn, với Tư Duy Cố Định, có thiên khiếu trong mọi lĩnh vực. Và khi lối tư duy ấy bám rễ sâu vào tâm trí cậu bé, cậu bé trở nên coi thường sự nỗ lực – cậu muốn bộ não nhanh nhạy của mình sẽ giải quyết mọi việc thật nhanh gọn cho cậu. Và thường cậu sẽ làm được điều đó.

Khi thấy con trai nhanh chóng có sự ham thích với cờ vua, vợ bạn, định truyền cảm hứng cho con trai, bèn thuê phim *Searching for Bobby Fischer,* một bộ phim về một nhà vô địch cờ vua trẻ tuổi. Điều mà con trai

bạn học được từ bộ phim đó là bạn có thể thất bại và không còn là nhà vô địch nữa. Vì thế, cậu bỏ cờ vua. "Tớ là một nhà vô địch môn cờ vua", cậu nói thế với mọi người, nhưng cậu không bao giờ chơi nó.

Bởi vì cậu bé giờ đã hiểu được thua trận là thế nào, nên cậu càng muốn tránh né thất bại. Cậu bắt đầu gian lận ở các trò chơi như Candy Land, Chutes and Ladders, và những trò chơi khác.

Cậu thường kể về những điều mà cậu làm được còn những đứa trẻ khác thì không. Khi bạn và vợ nói với cậu rằng những đứa trẻ khác không đần độn, chúng chỉ chưa tập luyện nhiều như cậu mà thôi, cậu không muốn tin những lời đó. Cậu bé quan sát thật kỹ những gì diễn ra ở trường rồi về nhà thuật lại, "Ngay cả khi thầy giáo dạy bọn con thứ gì mới toanh, con vẫn có thể làm tốt hơn các bạn khác. Con không cần phải luyện tập."

Cậu bé đã quá chú trọng vào bộ não của mình – không phải vào việc phát triển nó, mà là ngợi khen nó. Bạn đã nói với cậu bé rằng thành công nằm ở việc rèn luyện và học hỏi, không phải do thông minh hay ngu dốt, nhưng cậu nhất quyết không tin. Bạn có thể làm gì khác? Có cách nào để con bạn chịu chấp nhận thông điệp của bạn?

Phản ứng của Tư Duy Phát Triển. Bạn quyết định rằng, thay vì cố thuyết phục con bạn gỡ bỏ Tư Duy Cố Định, bạn sẽ là tấm gương phản ánh Tư Duy Phát Triển cho con bạn. Vào mỗi tối, tại bàn ăn, bạn và vợ cùng bắt đầu cuộc thảo luận về Tư Duy Phát Triển, hỏi mỗi đứa con (và hỏi lẫn nhau): "Con/anh/em hôm nay đã học được những gì?" "Con/anh/em có mắc phải sai lầm nào mà dạy cho con/anh/em điều gì đó mới không?" "Điều gì mà con/anh/em đã phải vất vả mới làm được ngày hôm nay?" Bạn lần lượt hỏi từng người, nhiệt tình bàn luận về những nỗ lực, chiến lược, những trở ngại và những gì bạn và những người khác học được.

Bạn nói về những kĩ năng bạn có ngày hôm nay nhưng không có ngày hôm qua, nhờ vào sự luyện tập bạn đã bỏ ra. Bạn thổi phồng lên những sai lầm bạn mắc phải, những sai lầm chứa đựng chìa khóa để giải quyết vấn đề, kể làm sao để nó nghe giống như một câu chuyện thần bí. Bạn thêm thắt vào câu chuyện những điều bạn đang phải vất vả để thực hiện và đang có những tiến bộ nhất định. Không lâu sau đó, con bạn sẽ muốn nhanh nhanh cho tới bữa tối để kể những câu chuyện của chúng. Bạn thốt lên, "Wow, hôm nay đúng là con đã học được nhiều điều hơn hôm qua rồi đấy!"

Khi cậu con trai với Tư Duy Cố Định của bạn kể về những thứ cậu làm được giỏi hơn các bạn khác, mọi người đều nói, "Ừ, nhưng con đã học được những gì?" Khi cậu kể về những thứ cậu có thể làm dễ dàng ở trường, mọi người cùng nói, "Điều đó thật tệ. Thế nghĩa là hôm nay con chẳng học được gì cả. Con có thể tìm việc nào khó hơn để làm để có thể học được điều gì đó mới không?" Khi cậu khoe mình là nhà vô địch, bạn nói, "Những nhà vô địch là những người rất chăm chỉ. Con có thể *trở thành* một nhà vô địch. Ngày mai hãy kể cho bố nghe con đã làm gì để trở thành nhà vô địch nhé".

Khi cậu làm bài tập về nhà và than phiền rằng nó dễ quá hay chán quá, bạn dạy cho cậu tìm ra cách để làm những bài tập ấy trở nên thú vị hơn hay thử thách hơn. Nếu cậu phải tập viết các từ như *boy,* bạn hỏi cậu bé, "Con có thể có bao nhiêu từ khác cùng vần với từ *boy*? Con thử viết những từ ấy sang một tờ khác và lát nữa chúng ta sẽ thử viết ra một câu chứa tất cả những từ ấy nhé" Khi cậu bé làm xong bài tập về nhà, bạn có thể cùng cậu chơi trò đó. "The boy thew the toy into the soy sauce" "The girl with the curl ate a pearl". Dần dần, cậu bé sẽ tự tìm ra cách của riêng mình để tăng độ khó của bài tập về nhà của mình.

Và bạn không chỉ làm điều tương tự với việc học ở trường hay khi chơi thể thao. Bạn khuyến khích con cái kể về những cách chúng đã học để kết bạn, hay cách chúng đang học để thấu hiểu và giúp đỡ các bạn khác. Bạn muốn chúng biết rằng trí tuệ hay sức mạnh vật lý không phải là những thứ duy nhất bạn quan tâm tới.

Suốt một thời gian dài, con bạn vẫn không thay đổi lối Tư Duy Cố Định của mình. Cậu bé thích nghĩ rằng cậu sinh ra đã đặc biệt – chấm hết. Cậu không thích suy nghĩ rằng cậu phải rèn luyện hàng ngày chỉ để có được thêm chút xíu về kỹ năng hay kiến thức. Khi là một ngôi sao thì bạn không cần phải vất vả. Vậy nhưng khi hệ thống giá trị của gia đình chuyển dần sang Tư Duy Phát Triển, cậu lại muốn nhập cuộc với mọi người. Vì vậy thời gian đầu cậu miễn cưỡng làm theo và nói theo. Cuối cùng, sau một thời gian dài chơi trò chơi về Tư Duy, cậu lại thành 'người giám sát' tư duy. Cứ hễ ai nói ra những câu mang Tư Duy Cố Định, cậu lại phấn khích bắt bẻ lại người ấy, bắt người ấy phải quay lại với Tư Duy Phát Triển.

Rất khó để cưỡng lại Tư Duy Cố Định. Nó dường như chắc chắn với con cái chúng ta rằng chúng sẽ có một cuộc sống đầy thành công, ngưỡng mộ, xứng đáng với giá trị của chúng, chỉ bằng cách ngồi yên đó và không làm gì hết. Đó là lý do tại sao cần rất nhiều thời gian và công sức để làm Tư Duy Phát Triển nở rộ nơi mà Tư Duy Cố Định đã bám rễ rất sâu.

KHI NỖ LỰC KHÔNG ĐEM LẠI KẾT QUẢ NHƯ Ý MUỐN

Đôi khi vấn đề với một đứa trẻ không phải là có *quá ít* sự cố gắng, mà lại là *quá nhiều.* Mà lại vì mục đích không hợp lý. Chúng ta vẫn thường thấy những đứa trẻ thức qua cả 12 giờ đêm mỗi tối để học bài. Hay những đứa trẻ phải học gia sư để vượt mặt được các bạn cùng lớp. Những đứa trẻ này đang học tập rất chăm chỉ, nhưng chúng không phải đang có Tư Duy Phát

Triển. Chúng không tập trung vào sự yêu thích việc học. Chúng chỉ đang chứng tỏ bản thân chúng với bố mẹ mà thôi.

Và trong một số trường hợp, bố mẹ có thể thấy hài lòng với những gì con họ đạt được từ những nỗ lực này: điểm số, giải thưởng, được nhận vào các trường top. Hãy xem bạn sẽ xử lý thế nào trong tình huống sau nhé.

Tình huống #6. Bạn rất tự hào về con gái bạn. Cô bé luôn đứng đầu lớp, và luôn đạt điểm A ở các bài kiểm tra. Cô bé học chơi sáo với giáo viên giỏi nhất cả nước. Và bạn tự tin rằng con bé sẽ được nhận vào trường tư hàng đầu trong thành phố. Nhưng mỗi sáng trước khi tới trường, cô bé luôn bị đau bụng, thi thoảng còn nôn ra. Bạn liên tục cho cô bé ăn những khẩu phần ăn nhẹ nhàng hơn để giảm tải cái dạ dày nhạy cảm của cô bé, nhưng không hiệu quả. Chưa bao giờ bạn nghĩ rằng con mình đang phải chịu sự suy nhược vì lo lắng.

Khi con gái bạn được chẩn đoán mắc bệnh viêm loét dạ dày, đáng nhẽ đó nên là một lời cảnh tỉnh, nhưng vợ chồng bạn vẫn không nghĩ tới. Bạn vẫn tiếp tục coi đó đơn giản là một vấn đề về đường tiêu hóa. Tuy nhiên, các bác sĩ vẫn bắt bạn phải tới tham vấn một chuyên gia về gia đình. Họ nói đây là một phần bắt buộc trong quá trình điều trị của con bạn và đưa cho bạn tấm thẻ với tên và số điện thoại của người cố vấn ấy.

Phản ứng của Tư Duy Cố Định. Người cố vấn nói với bạn phải giải tỏa những áp lực lên con bạn: cho cô bé biết rằng không cố quá cũng không sao hết. Chắc chắn rằng cô bé ngủ được nhiều giờ hơn. Vậy là bạn, nghe theo những hướng dẫn ấy, đảm bảo rằng cô bé đi ngủ vào 10 giờ mỗi tối. Nhưng điều đó càng làm tình hình trở nên tệ hơn, khi cô bé có ít thời gian hơn để hoàn thành những gì mà bố mẹ cô mong đợi
ở cô.

Mặc dù người cố vấn đã nói vậy, nhưng bạn dường như chưa hiểu ý của cô ấy, rằng có thể cô ấy muốn con bạn học chậm lại so với các bạn khác. Học ít sáo hơn. Hoặc có thể bỏ lỡ cơ hội vào trường điểm. Những điều đó đâu thể nào là những điều tốt cho con bạn được?

Người cố vấn nhận ra rằng đây là một ca nghiêm trọng. Mục tiêu đầu tiên của cô là khiến bạn thực sự nhận thức được tính nghiêm trọng của vấn đề. Mục tiêu thứ hai là làm cho bạn hiểu được vai trò của bạn trong vấn đề. Bạn và vợ bạn cần thấy được rằng chính những đòi hỏi về sự hoàn hảo của *hai người* đã dẫn tới vấn đề này. Con gái của hai bạn hẳn đã không cố quá sức nếu cô bé không sợ bị hai người chối bỏ. Mục tiêu thứ ba là lập nên một kế hoạch chắc chắn mà bạn có thể làm theo.

Bạn có thể nghĩ ra điều gì đó chắc chắn để có thể giúp được con gái bạn có một Tư Duy Phát Triển để cô bé có thể thả lỏng bản thân và hưởng thụ những niềm vui trong cuộc sống không?

Phản ứng của Tư Duy Phát Triển. Kế hoạch mà người cố vấn gợi ý sẽ cho phép con gái bạn bắt đầu thấy yêu thích những gì cô bé làm. Những buổi học sáo được hoãn lại. Bạn đã nói với con bạn là cô bé thích học bao nhiêu thì học, miễn là con bé thấy thích.

Cô bé cũng được dạy là nên học những bài học ở trên trường để có được kiến thức mới, chứ không phải để nhồi nhét mọi thứ vào đầu. Người cố vấn giới thiệu cho cô bé một gia sư, người dạy cho cô cách học để thực sự thấu hiểu. Người gia sư này cũng thảo luận những bài học trên lớp với cô bé theo một cách thú vị và làm cô bé thích thú. Việc học bây giờ có một ý nghĩa hoàn toàn mới. Nó không còn là để có được điểm số càng cao càng tốt để chứng minh trí thông minh của cô và sự xứng đáng của cô với tình

thương của cha mẹ. Nó là để học mọi thứ và nghĩ về chúng theo những cách mới mẻ.

Các giáo viên của cô bé cũng được nhờ cậy để hỗ trợ cô bé trong quá trình chuyển đổi sang Tư Duy Phát Triển. Họ được yêu cầu nói với cô bé về (và khen cô bé về) quá trình học tập của cô thay vì những gì cô đạt được ở bài kiểm tra. ("Cô có thể thấy em đã thực sự hiểu cách dùng những ẩn dụ trong bài văn của mình". "Thầy có thể thấy con thực sự rất chú tâm tới bài tập của con về Incas. Thầy đã đọc nó, thầy cảm thấy thầy như đang ở Peru thời cổ đại vậy") Bạn cũng được dạy để giao tiếp với cô bé theo cách tương tự.

Cuối cùng, người cố vấn nhấn mạnh rằng con bạn nên học ở một trường cấp ba có ít áp lực hơn ngôi trường bạn đang nhắm cô bé tới. Có những trường học tốt khác tập trung nhiều hơn vào việc học hỏi và ít hơn về điểm số. Bạn đưa con gái đưa tham quan xung quanh và dành thời gian tìm hiểu từng trường. Sau đó cô bé cùng thảo luận với bạn và người cố vấn xem ngôi trường nào làm cô bé thích nhất và cảm thấy thoải mái nhất.

Dần dà, bạn học được cách tách biệt những mong muốn và khao khát của bạn khỏi cô bé. Bạn có thể từng muốn con gái bạn là số một trong mọi thứ, nhưng con gái bạn lại muốn thứ khác: được cha mẹ chấp nhận và được tự do phát triển. Khi bạn gỡ bỏ áp lực khỏi con bạn, cô bé trở nên thực sự yêu thích những gì cô bé làm. Cô bé làm những điều ấy vì cô thích thú với chúng và để học tập, và cô bé đã làm chúng rất tốt.

Con bạn có đang cố nói với bạn điều gì mà bạn không muốn nghe không? Bạn có biết quảng cáo có câu hỏi là "Bạn có biết có bạn đang ở đâu không?" Nếu bạn không thể nghe thấy những gì con bạn đang cố nói với bạn – qua lời nói hay hành động – vậy thì bạn đang lạc mất con đấy. Hãy dùng Tư Duy Phát Triển để nghe được rõ hơn nhé.

TƯ DUY VÀ Ý CHÍ

Đôi khi chúng ta không muốn thay đổi bản thân nhiều quá. Chúng ta có thể chỉ muốn giảm vài cân và không tăng cân nữa. Hay bỏ thuốc lá. Hay kiểm soát cơn giận.

Một số người nghĩ về những nhu cầu ấy theo cách của Tư Duy Cố Định. Nếu bạn mạnh mẽ và có ý chí, bạn sẽ làm được điều đó. Nhưng nếu bạn yếu ớt và không có ý chí, bạn sẽ không làm được. Những người nghĩ như vậy có thể rất muốn làm điều gì đó, nhưng họ sẽ không có những hành động để đảm bảo họ sẽ thành công. Đây là những người thường nói: "Bỏ cuộc thì dễ ấy mà. Tôi bỏ cả trăm lần rồi."

Điều này cũng giống như những sinh viên ngành Hóa học chúng ta từng nói trước đây. Những sinh viên có Tư Duy Cố Định nghĩ rằng: "Nếu mình có năng lực, mình sẽ làm tốt; còn không thì mình sẽ thất bại". Hậu quả là, họ không dùng những chiến lược tốt hơn để tự giúp chính mình. Họ cứ cắm đầu vào học theo cách không hiệu quả và mong đợi sẽ có phép màu xảy ra.

Khi những người có Tư Duy Cố Định trượt một bài kiểm tra nào đó – trong hóa học, ăn kiêng, thuốc lá hay sự giận dữ - họ tự dằn vặt bản thân. Rằng họ là kẻ vô dụng, yếu đuối, hay là người xấu. Bạn sẽ nhận được gì khi nghĩ như vậy cơ chứ?

Cuộc họp lớp cấp ba lần thứ 25 của bạn tôi Nathan đang tới gần, và khi anh ấy nghĩ về việc bạn gái cũ của anh ấy cũng sẽ ở đó, anh quyết định sẽ giảm mỡ bụng. Hồi cấp ba, thân hình anh rất chuẩn và anh không muốn tới dự cuộc họp lớp với hình ảnh một ông trung niên béo mập.

Nathan trước giờ vẫn luôn chế giễu phụ nữ và việc ăn kiêng của họ. Có gì nghiêm trọng đâu? Bạn chỉ cần kiểm soát bản thân là được. Để giảm cân, anh quyết định anh sẽ chỉ ăn một phần những gì có trên đĩa thôi. Nhưng mỗi lần anh vào bữa, mọi đồ ăn trên đĩa đều được nuốt gọn. "Thế là hỏng rồi!" – anh nói, cảm thấy mình là kẻ thất bại, rồi sau đó gọi thêm đồ tráng miệng – hoặc là để 'không ăn được thì đạp đổ', hoặc là để làm tâm trạng trở nên tốt hơn.

Tôi nói, "Nathan, anh làm thế không được đâu. Anh cần có một hệ thống tốt hơn. Sao anh không bỏ phần còn lại của đồ ăn sang một bên và nhờ nhà hàng gói lại để anh có thể mang về? Sau anh không thay vào phần ăn đó bằng rau củ quả? Có rất nhiều thứ anh có thể làm mà". Lúc này anh nói, "Không, điều tôi cần là ý chí mạnh mẽ."

Cuối cùng, Nathan tham gia vào một khóa ăn kiêng cấp tốc, giảm cân vừa kịp cho buổi họp lớp, và sau đó thì tăng lại cân còn nhiều hơn số cân anh đã giảm. Tôi không chắc đó được gọi là 'ý chí mạnh mẽ', còn việc thử những phương pháp khác lại bị gọi là 'yếu đuối'.

Lần tới khi bạn muốn ăn kiêng, hãy nghĩ tới Nathan và nhớ rằng ý chí không phải là một thứ mà bạn có hay không có. Ý chí cần có sự giúp đỡ. Tôi sẽ trở lại vấn đề này sau.

CƠN GIẬN

Kiểm soát cơn giận là một vấn đề khác của rất nhiều người. Chỉ cần một thứ gì đó động chạm tới 'chỗ ngứa' của họ là họ sẵn sàng bùng nổ, mất kiểm soát cả trong lời nói lẫn hành động. Những người này cũng hay thề rằng lần sau họ sẽ không như vậy nữa. Kiểm soát cơn giận là một vấn đề lớn giữa các cặp tình nhân, và giữa cha mẹ với con cái, không chỉ bởi tình nhân và

con cái làm những điều làm chúng ta giận dữ, mà còn bởi chúng ta nghĩ chúng ta có quyền xả cơn tức lên họ khi họ làm như vậy.

Tình huống #7. Tưởng tượng bạn là một người tử tế, biết quan tâm tới mọi người. Bạn yêu người bạn đời của mình và cảm thấy may mắn khi có được người ấy. Nhưng khi họ vi phạm một trong những nguyên tắc của bạn, ví như chất quá đầy rác vào thùng trước khi đem đi đổ, bạn cảm thấy như bị phản bội và bắt đầu lên tiếng chỉ trích. Đầu tiên là "Anh đã bảo em cả ngàn lần rồi", rồi sau đó là "Em chả bao giờ làm được việc gì cho ra hồn cả". Khi họ trông vẫn không có vẻ gì là hối lỗi, bạn càng tức hơn, nhục mạ tới trí thông minh ("Chắc là em không đủ thông minh để nhớ nổi việc này") và tính cách của họ ("Nếu em không vô trách nhiệm thì em đã không …."

"Nếu em biết quan tâm tới người khác ngoài bản thân em ra, em đã…") Nổi khùng lên với sự giận dữ, bạn bèn đem vào sự rủa mắng mọi thứ bạn có thể nhớ ra để ủng hộ quan điểm của mình: "Bố tôi cũng chả bao giờ tin anh" hay "Sếp của cô đã đúng khi hắn nói cô rất hạn chế". Người bạn đời của bạn phải đi ra khỏi nhà để thoát khỏi cơn giận dữ đang ngày càng tăng của bạn.

Phản ứng của Tư Duy Cố Định. Trong một thời gian ngắn, bạn cảm thấy mình đã đúng khi tức giận, nhưng rồi bạn nhận ra mình đã đi quá xa. Bạn chợt nhớ lại những lúc người bạn đời của mình đã luôn ở bên giúp đỡ mình, và bạn cảm thấy có lỗi vô cùng. Rồi sau đó bạn lại tự nói với bản thân rằng bạn cũng là một người tốt, chỉ là bạn *tạm thời* mất kiểm soát thôi. Bạn sẽ nghĩ là "Mình đã rút ra được bài học. Sẽ không bao giờ mình làm như thế nữa."

Nhưng khi bạn tin trong tương lai, mình lúc nào cũng có thể giữ cho 'người tốt' ấy hiện diện, bạn sẽ không muốn nghĩ tới những cách bạn có thể

dùng ở lần tới để phòng tránh sự bùng phát xảy ra. Đó là lý do vì sao ‘lần sau’ của bạn sẽ luôn là phiên bản copy nguyên gốc từ lần trước.

TƯ DUY PHÁT TRIỂN VÀ KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Một số người lại nghĩ về việc giảm cân hay kiểm soát cơn giận theo cách của Tư Duy Phát Triển. Họ nhận ra rằng để thành công, họ cần học và thực hành các cách có hiệu quả đối với họ.

Cũng giống với những sinh viên ngành Hóa có Tư Duy Phát Triển. Họ sử dụng những cách học tốt hơn, cẩn thận phân bố thời gian học, và luôn giữ được động lực cho mình. Nói cách khác, họ thử mọi cách có thể để đảm bảo họ sẽ thành công.

Cũng giống như họ, những người có Tư Duy Phát Triển không vẽ ra những kế hoạch thay đổi bản thân và chờ đợi trong bị động xem họ có làm được chúng không. Họ hiểu rằng để ăn kiêng, họ cần có kế hoạch. Họ có thể phải ngừng ăn các loại tráng miệng khiến tăng cân. Hoặc nghĩ trước sẽ gọi món gì ở nhà hàng. Hoặc lên kế hoạch chỉ đi mua sắm một lần trong tuần. Hoặc cân nhắc việc tập thể dục nhiều hơn.

Họ chủ động nghĩ về việc duy trì kết quả. Những thói quen nào họ cần có để có thể giữ được những gì họ đạt được?

Họ biết thế nào cũng có những thất bại. Và thay vì tự dằn vặt bản thân, họ đặt câu hỏi: “Mình có thể học được gì từ lần này? Lần tới mình có thể làm gì nếu mình

ở vào tình huống tương tự?” Đây là một quá trình học hỏi – không phải là một trận chiến giữa ‘người xấu’ và ‘người tốt’ trong bạn.

Lần gần đây nhất, điều gì bạn vốn có thể làm để xử lý cơn giận của mình? Đầu tiên, hãy nghĩ về lí do bạn giận dữ. Có thể bạn đã cảm thấy bị hạ thấp và không được tôn trọng khi người bạn đời làm hỏng việc hay phá vỡ quy tắc của bạn – như thể họ đang nói rằng, "Bạn không quan trọng. Nhu cầu của bạn không quan trọng. Tôi không thèm quan tâm".

Phản ứng đầu tiên của bạn trước đây sẽ là muốn nhắc họ một cách giận dữ về những nghĩa vụ của họ. Nhưng điều bạn làm lại là trả thù, theo kiểu "Nếu anh/cô nghĩ anh/cô quan trọng, thử xem anh/cô nghĩ sao về những lời này nhé."

Người bạn đời của bạn, thay vì trấn an về tầm quan trọng của bạn, lại phải hứng chịu những đòn công kích từ bạn. Trong khi đó, bạn lại coi sự im lặng đó là minh chứng rằng họ cảm thấy họ hơn bạn, và bạn lại càng điên tiết hơn.

Bạn có thể làm những gì? Đầu tiên, người bạn đời của bạn không thể đọc được tâm trí bạn, nên khi tình huống làm bạn giận dữ xảy ra, bạn phải nói rõ với người ấy bạn đang cảm thấy thế nào. "Anh không biết tại sao, nhưng khi em làm thế, nó làm anh cảm thấy anh không quan trọng. Như thể em không thèm làm những thứ mà anh trân trọng vậy."

Họ sau đó sẽ giải thích với bạn rằng họ thực sự quan tâm tới cảm xúc của bạn và lần tới sẽ chú ý hơn. (Bạn có thể sẽ nói "Người bạn đời của tôi sẽ chả bao giờ làm như thế!". Bạn có thể yêu cầu người ấy làm như vậy một cách trực tiếp: "Hãy nói với anh rằng em thực sự quan tâm tới cảm xúc của anh và em sẽ cố gắng để ý hơn ở những lần sau").

Khi bạn cảm thấy sắp mất kiểm soát, bạn phải học cách rời khỏi phòng và viết xuống những suy nghĩ xấu xa trong đầu bạn, theo sau đó là những điều đang *thực sự* diễn ra ("Cô ấy không hiểu điều ấy quan trọng với

mình thế nào" hay "Anh ấy không biết phải làm gì khi mình sắp bùng nổ"). Khi bạn cảm thấy đủ bình tĩnh, bạn có thể quay trở lại để xử lý nốt tình huống.

Bạn cũng có thể thoáng hơn với những quy tắc và luật lệ của mình, khi bạn hiểu rằng những quy tắc ấy không phải là một bài kiểm tra sự tôn trọng của người bạn đời có với bạn. Theo thời gian, bạn có thể còn có những trò đùa về chúng. Ví dụ, khi người bạn đời vứt tất ở ngoài phòng khách hay phân loại rác sai, bạn có thể chỉ vào những thứ đó và nói với giọng nghiêm khắc: "Thế này là thế nào?" (hãy hỏi một cách hài hước và vui vẻ)

Khi người ta bỏ đi những suy nghĩ về tốt-xấu, mạnh-yếu – những suy nghĩ bắt nguồn từ Tư Duy Cố Định, họ sẽ có thể học được những cách khả quan hơn giúp họ kiểm soát bản thân được tốt hơn. Mỗi lần thử một cách mới như vậy không phải là dấu chấm hết của bạn. Giống với Tư Duy Phát Triển, đó là một lời nhắc nhở rằng bạn là một con người chưa hoàn thiện và là gợi ý để lần sau bạn có thể làm tốt hơn.

DUY TRÌ SỰ THAY ĐỔI

Dù bạn thay đổi tư duy để tiến xa hơn trong sự nghiệp, hàn gắn lại sau một mất mát, giúp con cái bạn tỏa sáng, giảm cân, hay kiểm soát cơn giận, những thay đổi của bạn cần được duy trì. Thật ngạc nhiên khi thấy, ngay khi tình hình trở nên khá hơn, mọi người thường dừng làm chính điều đã làm tình hình trở nên khá hơn. Giống như việc khi bạn cảm thấy khá hơn thì bạn dừng việc uống thuốc vậy.

Nhưng thay đổi lại không như vậy. Khi bạn giảm cân, vấn đề của bạn không ra đi mãi mãi. Hay khi con bạn bắt đầu yêu việc học, vấn đề cũng không phải là biến mất hoàn toàn. Hay khi bạn và đối phương bắt đầu giao tiếp tốt hơn, đó vẫn chưa phải là hồi kết. Những thay đổi này cần phải được trau dồi thường xuyên, nếu không chúng cũng sẽ biến mất, còn nhanh hơn cả khi chúng xuất hiện.

Có thể đó là lí do vì sao hội *Những người nghiện rượu ẩn danh* nói với các thành viên rằng họ sẽ luôn luôn là những kẻ nghiện rượu – để họ sẽ không trở nên tự mãn và dừng làm những hành động giữ cho họ tỉnh táo. Đó cũng là một cách để nói, “Bạn sẽ luôn luôn có thể bị tổn thương”.

Đây là lí do vì sao thay đổi trong tư duy không phải chỉ đơn thuần là học vài mánh khóe. Thực tế, nếu một ai đó có Tư Duy Cố Định nhưng áp dụng những chiến lược Phát Triển, nó có thể phản tác dụng.

Wes, một người cha với Tư Duy Cố Định, đang rất tức giận. Mỗi tối sau khi đi làm về, ông đã rất mệt mỏi và con trai ông, Mickey, không làm theo những gì ông muốn. Wes muốn được yên tĩnh, còn Mickey thì lại ồn ào. Ông cảnh cáo cậu bé, nhưng cậu vẫn cứ làm điều cậu đang làm. Wes

cho rằng cậu bé cứng đầu, hư, không tôn trọng quyền làm cha của ông. Câu chuyện kết thúc bằng một vụ rủa xả lớn và Mickey bị phạt.

Cuối cùng, cảm thấy không còn gì để mất, Wes thử những chiến lược mang tính Phát Triển. Ông tỏ ra tôn trọng những nỗ lực của Mickey và khen những việc làm của Mickey khi cậu bé biết đồng cảm và tỏ ra có ích. Sự thay đổi trong hành vi của Mickey là rất đáng kể và tích cực khi nghe bố nói như vậy.

Nhưng ngay khi sự thay đổi ấy diễn ra, Wes không tiếp tục chiến lược Phát Triển ấy nữa. Ông đã có được điều ông muốn và ông nghĩ rằng điều đó vẫn cứ tiếp diễn. Và khi điều đó không còn tiếp diễn nữa, ông lại càng trở nên tức giận hơn và phạt Mickey ác hơn. Mickey đã thể hiện ra rằng cậu *có thể* biết nghe lời, nhưng giờ cậu còn không *muốn* làm thế nữa.

Điều tương tự cũng xảy ra với cặp đôi có Tư Duy Cố Định – cặp đôi đang có những chuyển biến tích cực trong vấn đề giao tiếp. Chồng tôi và tôi hay gọi cặp Marlene và Scott là nhà Bickerson. Tất cả những gì họ làm là cãi nhau: “Tại sao cô lúc nào cũng để đồ bừa bộn thế?” “Tôi có thể gọn gàng nếu anh dừng việc chỉ trích lại” “Tôi vốn đã không phải mắng cô nếu cô làm điều cô nên làm ngay từ đầu” “*Anh* là ai mà có quyền nói *tôi* nên hay không nên làm gì?”

Sau buổi tư vấn, Marlene và Scott không còn cãi nhau về những thứ tiêu cực nữa. Càng ngày, họ càng học được cách trân trọng những điều mà người kia làm và những nỗ lực người kia đã bỏ ra. Tình yêu và sự dịu dàng, những thứ họ tưởng đã lụi tàn, nay đã trở lại. Nhưng ngay khi chúng trở lại, họ lại quay lại đường cũ. Trong Tư Duy Cố Định không cần phải cố gắng làm mọi thứ. Những người tốt thì sẽ luôn hành xử tốt và những mối quan hệ tốt cũng sẽ tự diễn ra một cách tốt đẹp.

Khi các cuộc cãi vã lại trở lại, chúng trở nên nghiêm trọng hơn trước vì chúng phản ánh những hy vọng về một sự khởi đầu mới bị chà đạp của họ.

Thay đổi tư duy không phải là chỉ học máy móc vài chiêu này chiêu kia. Thay đổi tư duy là nhìn mọi thứ qua một lăng kính mới. Khi mọi người – cặp đôi, huấn luyện viên và vận động viên, quản lý và nhân viên, cha mẹ và con cái, giáo viên và học sinh – muốn hướng tới Tư Duy Phát Triển, họ phải thay đổi từ suy nghĩ đánh-giá-hay-bị-đánh-giá sang suy nghĩ học-hỏi-và-giúp-người-khác-học-hỏi. Sự quyết tâm của họ phải được dành cho sự phát triển, và phát triển đòi hỏi nhiều thời gian, nỗ lực và sự giúp đỡ từ nhiều phía để có thể đạt được và duy trì sự phát triển ấy.

HÀNH TRÌNH TỚI TƯ DUY PHÁT TRIỂN (THỰC SỰ)

Trong chương 7, tôi đã nói về Tư Duy Phát Triển lệch lạc. Nếu bạn còn nhớ, đồng nghiệp Susan Mackie của tôi đã gặp những người tự nhận là mình có Tư Duy Phát Triển, nhưng khi nhìn kỹ hơn, thì lại không phải. Khi được cảnh báo như vậy, tôi bắt đầu bắt gặp những Tư Duy Phát Triển lệch lạc ở mọi nơi và tôi hiểu tại sao điều đó lại xảy ra. Mọi người đều muốn được coi là đã tỉnh ra, đã giác ngộ. Có thể với một phụ huynh, huấn luyện viên, nhà giáo dục, hay một thương nhân, có một Tư Duy Phát Triển là một điều gì đó đáng mong đợi hay đáng ngưỡng mộ.

Hoặc có thể lỗi là ở tôi. Có phải tôi đã vẽ nên rằng sự thay đổi sang Tư Duy Phát Triển là một điều quá dễ dàng, để mọi người không nhận ra được để có được sự thay đổi ấy cần có một cuộc hành trình? Hoặc có thể mọi người không biết bắt đầu cuộc hành trình ấy thế nào.

CUỘC HÀNH TRÌNH: BƯỚC 1

Đừng ngạc nhiên nhé. *Bước một của cuộc hành trình là biết chấp nhận lối Tư Duy Cố Định của mình.* Hãy thừa nhận đi, chúng ta ai cũng ít nhiều có lối tư duy ấy. Chúng ta là tổng hòa của cả Tư Duy Phát Triển và Cố Định, và chúng ta phải nhận thức được điều ấy. Đó không phải là điều gì đó đáng xấu hổ. Đó mới làm chúng ta là người trần mắt thịt. Nhưng ngay cả khi chúng ta phải chấp nhận rằng vẫn có chút Tư Duy Cố Định ở trong mình, chúng ta không nhất thiết phải chấp nhận tần suất nó xuất hiện, hay hậu quả mà nó có thể gây ra khi nó hiện diện.

CUỘC HÀNH TRÌNH: BƯỚC 2

Bước hai này là để tìm ra những gì có thể kích hoạt Tư Duy Cố Định của bạn. Điều gì làm 'con người' có lối Tư Duy Cố Định trong bạn xuất hiện?

- Đó có thể là khi bạn đang nghĩ về việc thử làm điều gì đó mới mẻ, to lớn. 'Con người" khác có Tư Duy Cố Định của bạn có thể xuất hiện và thì thầm rằng: "Có thể bạn không có năng lực để làm được điều đó đâu, và mọi người sẽ phát hiện ra đấy."

- Nó có thể là khi bạn đang phải vật lộn với thứ gì đó và bạn không thấy có chút tiến triển nào. 'Con người' kia sẽ lại bay tới và đưa ra lời khuyên: "Bỏ cuộc đi. Nó chỉ làm bạn càng tuyệt vọng hơn và xấu hổ hơn thôi. Làm thứ gì khác dễ hơn đi."

- Nó có thể là lúc bạn vừa gặp một thất bại tuyệt đối. Mất việc. Mất đi một mối quan hệ mà bạn trân trọng. Làm hỏng việc lớn. Hầu như không có ai chưa từng có những suy nghĩ mang Tư Duy Cố Định. Và chúng ta đều biết Tư Duy Cố Định sẽ nói gì vào những lúc như thế này: "Bạn không giỏi như bạn nghĩ
– và bạn sẽ không bao giờ giỏi được như bạn nghĩ."

- Thế còn khi bạn gặp ai đó giỏi hơn bạn ở những lĩnh vực mà trước giờ bạn luôn tự hào? Tư Duy Phát Triển nói gì với bạn vào lúc đó? Nó có nói với bạn rằng bạn sẽ không bao giờ giỏi được như người ta không? Nó có làm bạn ghét người kia hơn không?

· Vậy còn khi chúng ta dùng Tư Duy Cố Định để nghĩ về người khác thì sao? Nếu chúng ta là những nhà giáo dục, điều gì sẽ xảy ra sau một bài kiểm tra khó? Chúng ta có đánh giá học sinh nào thông minh, học sinh nào kém cỏi không? Nếu chúng ta là quản lý, điều gì sẽ xảy ra trong và sau một dự án lớn? Chúng ta có đánh giá năng lực của nhân viên không? Nếu

chúng ta là phụ huynh, chúng ta có đặt sức ép lên con cái, buộc chúng phải chứng tỏ rằng chúng thông minh hơn những đứa trẻ khác và khiến chúng cảm thấy bị đánh giá dựa vào những điểm số của chúng ở trường không?

> Thử nghĩ xem. Lần gần đây nhất ‘con người’ có Tư Duy Cố Định của bạn xuất hiện là khi nào? Điều gì đã xảy ra khi nó xuất hiện? Nó đã nói gì và nó làm bạn cảm thấy thế nào?

Khi tôi hỏi mọi người kể về những lần như vậy, họ nói:

“Khi tôi phải chịu nhiều áp lực, ‘con người’ ấy sẽ xuất hiện. Hắn sẽ lấp đầy đầu tôi với sự ồn ào và làm tôi mất tập trung, khiến tôi không làm được những việc tôi cần phải làm. Sau đó tôi cảm thấy dường như tôi chả làm được gì ra hồn cả. Sự lo lắng và buồn bã cũng thu hút hắn ta. Hắn muốn làm tôi suy yếu hơn mỗi khi tôi cảm thấy chán nản. Hắn nói những câu như “Ngươi không có khả năng hiểu được những khái niệm phức tạp đâu. Ngươi đã chạm mốc giới hạn rồi.”

“Mỗi khi tính lười của tôi nổi dậy, tôi lại trì hoãn công việc; mỗi khi tôi bất đồng với ai đó; mỗi khi tôi quá nhát để nói chuyện với ai đó trong một bữa tiệc, ‘con người’ ấy lại xuất hiện. Hắn nói với tôi ‘THẤT BẠI không định nghĩa con người bạn’. Đương nhiên, hắn chỉ nói thật to chữ “thất bại”, và lờ đi những chữ còn lại.”

“Mỗi khi tôi không sống được đúng như những gì mà ả ta – ‘con người’ có Tư Duy Cố Định của tôi – vẽ ra cho tôi, làm tôi cảm thấy rất căng thẳng, rơi vào trạng thái phòng vệ, và chán nản. Ả không cho phép tôi làm những điều có thể ảnh hưởng tới danh tiếng “con người thành công” của tôi. Ả không

cho phép tôi nói ra nỗi sợ mắc sai lầm. Ả ép tôi phải tỏ ra mình là người có thể hiểu và làm mọi thứ một cách dễ dàng.

"Khi chúng tôi có hạn chót nộp bài và đội của tôi đang phải chịu rất nhiều áp lực, 'con người' ấy ngồi vào vị trí người phán xử. Thay vì khích lệ các thành viên, tôi lại trở thành người cầu toàn hay lải nhải – không ai làm đúng cả, không ai làm đủ nhanh cả. Sao không ai có sáng kiến gì thế? Chúng ta sẽ không bao giờ hoàn thành được đúng hạn mất. Hậu quả là, tôi thường ôm hết việc vào người và tự làm hết chúng. Không phải nói cũng biết, tính đồng đội của đội tôi bị ảnh hưởng nghiêm trọng."

Khi bạn đã hiểu được điều gì khiến Tư Duy Cố Định trong bạn được kích hoạt, và bạn hiểu rõ hơn về 'con người' kia, đừng phán xét nó. Hãy quan sát nó.

CUỘC HÀNH TRÌNH: BƯỚC 3

Giờ hãy đặt cho 'con người' có Tư Duy Cố Định ấy một cái tên.

Phải, hãy đặt cho nó một cái tên.

Tôi đã quan sát khi Susan Mackie làm việc với những nhà điều hành tài chính

– những người đã đặt tên cho những 'con người' ấy. Họ nói về những gì kích hoạt

Tư duy Cố Định, và một người nói, "Khi chúng tôi gặp khó khăn, Duane xuất hiện. Anh ta làm tôi trở nên hà khắc hơn với mọi người, và tôi càng lúc càng trở nên gia trưởng và đòi hỏi khắt khe hơn, thay vì biết giúp đỡ mọi người." Một nữ thành viên trong đội nhanh chóng phản hồi: "Phải đấy, khi Duane của anh xuất hiện, Ianni của tôi cũng ra theo. Vậy là Duane của anh

lôi Ianni của tôi ra, và tôi trở nên sợ hãi hơn và lo lắng hơn – từ đó làm Duane càng giận dữ hơn." Và cuộc hội thoại cứ thế tiếp diễn. Những người này chia sẻ với nhau khi nào thì 'con người' có Tư Duy Cố Định trong họ xuất hiện, chúng đã làm họ cảm thấy và hành động thế nào, và nó đã ảnh hưởng tới những người khác như thế nào. Khi họ hiểu được tất cả những điều đó, họ có thể đẩy sự tương tác giữa họ lên một tầm cao mới, và tinh thần của đội cũng tăng đột biến.

Mỗi mùa thu, tôi đều mở một buổi hội thảo cho những sinh viên năm nhất – một nhóm gồm 16 sinh viên vừa tốt nghiệp Stanford, vừa háo hức vừa hồi hộp. Mỗi tuần, tôi cho họ một bài tiểu luận ngắn: Tìm một thứ quan trọng về bản thân bạn mà bạn muốn thay đổi và thử đi những bước đi đầu tiên… Làm một điều gì đó mang đậm Tư Duy Phát Triển để giúp điều bạn muốn thay đổi trở thành hiện thực …..

Tưởng tượng về bản thân bạn trong 25 năm tới và viết cho tôi một lá thư kể về bạn và những khó khăn, nỗi thất vọng, những trở ngại, và những thất bại bạn đã phải trải qua.

Năm nay tôi thử một bài tập mới. Trước đây, tôi hay bắt các sinh viên suy ngẫm về tư duy của mình, và tôi thường nhận được một vài trong số họ nói rằng họ chỉ có một lối tư duy duy nhất là Tư Duy Phát Triển. Nhưng năm nay, tôi hỏi họ xem điều gì làm cho Tư Duy Cố Định của họ được kích hoạt, và tự đặt tên cho 'con người' ấy. Kết quả thật thú vị. Không học sinh nào tự nhận là mình không có Tư Duy Cố Định nữa. Tất cả bọn họ đều viết một cách cụ thể về 'con người' ấy của họ, những gì kích hoạt chúng, và hậu quả chúng gây ra.

> "Gertrude là 'con người' có Tư Duy Cố Định rất láu cá, hay mỉa mai, tự huyễn hoặc của tôi. Ả lẻn vào tiềm thức của tôi và hạ thấp tôi. Cái

tên Gertrude có nghĩa là “Ngọn giáo mạnh mẽ”, phản ánh đúng sự tập trung của ả lên những ưu thế tự nhiên, cố định. Ả chống lại sự chăm chỉ, hạng hai và sự không hoàn hảo. Một thất bại hay một điều gì đó không hoàn hảo, dù nhỏ tới đâu, cũng mở cửa cho Gertrude ra ngoài. Bạn thua 3 giây trong một cuộc thi bơi? *Đừng nghĩ tới việc vào đội tuyển nữa nhé.* Không vẽ chân dung được đẹp như bạn khác trong lớp? *Anh không hợp với nghệ thuật rồi.* Ngôn ngữ không da dạng như chị gái? *Anh không thông minh được như cô ấy.* Gertrude thuyết phục tôi rằng thất bại là mãi mãi. Một sai lầm nhỏ cũng có thể tước đi cơ hội thành công trong tương lai.”

“Tôi biết Sugardaddy sẽ luôn ở bên tôi, như thể bọn tôi kết hôn với nhau vậy. Hắn luôn có mặt ở đó mỗi khi tôi muốn bước ra khỏi vùng an toàn của mình, bị phê bình hay gặp thất bại, làm tôi bật chế độ phòng vệ lên và buông xuôi mọi thứ, hoặc đình trệ mọi thứ. Sugardaddy cho rằng tôi chỉ an toàn khi nằm trong vùng của hắn, nhưng tôi và hắn luôn có những mâu thuẫn khi những luật lệ cứng nhắc của hắn cứ giữ tôi mãi trong một thế giới không biến động mà hắn tạo ra”.

“Thất bại, nhất là thất bại trước nhiều người là thứ làm ‘con người’ kia của tôi được kích hoạt. Và đó là khi Henrietta thoát ra ngoài. Ả như là một bà lão suốt ngày chỉ biết soi xét. Henrietta luôn đổ lỗi cho người khác để bảo vệ cái tôi của mình. Ả từ chối thừa nhận thất bại thay vì chấp nhận nó, làm tôi cảm thấy lo lắng rằng nếu ai đó nhìn thấy thất bại của tôi, họ cũng sẽ coi tôi là một kẻ vô dụng.”

“’Con người’ ấy của tôi tên là Z, hình ảnh ngược với chữ cái đứng đầu tên tôi,

S. Z xuất hiện những lúc tôi không cần ả, ví dụ như sau một nỗ lực bất thành, một lần bị từ chối, hay một cơ hội bị bỏ lỡ. Tôi vẫn luôn là một nhà văn nhiệt huyết – là nhà biên tập báo trường và là tác giả của một số tiểu thuyết đã được xuất bản. Vì vậy khi cơ hội được tham gia vào *The Standford Daily* đến với tôi, tôi rất hứng khởi nộp đơn ứng cử. Tôi đã làm việc rất chăm chỉ để hoàn thiện hồ sơ và cảm thấy nó được viết khá chỉnh chu. VÌ thế, khi tôi tỉnh dậy bởi tiếng đập cửa vào lúc 7 giờ sáng và nghe thấy người giao báo nói to

"*Standford Daily"* tim tôi reo lên sung sướng. Khi người bạn cùng phòng tôi mở cửa, lá thư từ đống báo ấy có dòng chữ "Chào mừng tới với *The Standford Daily*". Dành cho cô ấy. Khi điều này xảy ra, Z đã hét lên "Ngu xuẩn. Ngu xuẩn. Ngu xuẩn. Làm sao cô lại nghĩ rằng cô đủ giỏi để được vào *Daily* cơ chứ?' Z càng điên tiết hơn khi cô bạn cùng phòng ấy chỉ dành ra nửa tiếng để hoàn thiện hồ sơ, thậm chí còn hỏi ý kiến tôi xem nên làm thế nào nữa." (Với Tư Duy Phát Triển của mình, S đã liên lạc với tờ *The Standford Daily* để xem họ có cần nhà văn mới nào không. Họ có, và cô đã được nhận vào làm!)

"Bất cứ điều gì làm tôi nghi ngờ bản thân sẽ kích hoạt Tư Duy Cố Định của tôi, từ đó lại càng làm tôi nghi ngờ bản thân hơn. Tôi quyết định đặt tên cho 'con người' ấy là Dale Denton, tên một nhân vật trong *Pineapple Express* do Seth Rogen thủ vai. Việc tưởng tượng rằng hắn là một kẻ lười nhác, vụng về chỉ biết ngồi một xó giúp tôi rất nhiều trong việc chống lại hắn. Dale liên tục đưa ra những câu nói làm dấy lên sự nghi ngờ trong tôi. "Biết đâu cô không bao giờ có thể lặp lại thành công ấy nữa?" hắn luôn nói như vậy sau mỗi lần tôi đạt

được điều gì đó. Hay khi cố gắng của tôi đi sai hướng, Dale luôn ở đó để cấy mầm cho những nghi ngờ về bản thân tôi."

Thử dành ra một lúc để nghĩ thật cẩn thận về 'con người' mang Tư Duy Cố Định trong bạn. Bạn có đặt tên 'con người' ấy giống với một ai đó trong đời thực không? Hay đó là một nhân vật trong một cuốn sách hay một bộ phim? Bạn có đặt cho 'con người' ấy bằng tên đệm của bạn không – ý rằng nó là một phần của bạn nhưng không phải là phần chính? Hay có lẽ bạn sẽ cho nó một cái tên bạn không thích, để nhắc nhở rằng đó không phải là con người bạn muốn trở thành.

CUỘC HÀNH TRÌNH: BƯỚC 4

Bạn giờ đã hiểu rõ những gì kích hoạt 'con người' có Tư Duy Cố Định trong bạn, hiểu rõ chính 'con người' ấy và hậu quả của nó. Nó còn có tên nữa. Giờ thì phải làm gì tiếp theo? Dạy dỗ nó. Đưa nó theo cùng cuộc hành trình với bạn.

Bạn càng nhận thức rõ về những kích hoạt kia, bạn càng kiểm soát được chặt chẽ sự xuất hiện của 'con người' ấy. Nếu bạn đang sắp sửa bước ra ngoài vùng an toàn, hãy chuẩn bị chào đón nó khi nó xuất hiện và cảnh báo bạn dừng lại. Cảm ơn lời khuyên của nó, nhưng rồi nói với nó tại sao bạn muốn làm vậy và rủ nó đi cùng với bạn: "Tôi biết có thể điều này sẽ không có kết quả tốt đẹp, nhưng tôi thực sự rất muốn thử làm nó. Tôi có thể tin tưởng rằng bạn ['con người' kia] sẽ đồng hành với tôi không?"

Khi bạn gặp thất bại, rất có thể nó sẽ lại xuất hiện. Đừng áp chế hay vứt bỏ nó. Cứ để nó làm những điều nó vẫn làm. Và khi nó dịu xuống, nói với nó rằng bạn sẽ rút ra bài học từ những thất bại và tiến

bước: "Đúng là có thể tôi *chưa* đủ giỏi để làm điều này, nhưng tôi nghĩ là tôi biết tôi phải làm gì rồi. Cùng thử nó nhé."

Khi bạn phải chịu áp lực và bạn sợ rằng đồng đội của bạn sẽ làm bạn thất vọng, nói với họ rằng Duane chuẩn bị xuất hiện và hỏi họ xem họ cần gì

ở bạn để có thể hoàn thành công việc. Cố gắng hiểu và tôn trọng điểm xuất phát của họ và những gì họ đang nghĩ, và cố gắng giúp đỡ và chỉ dẫn cho họ. Cứ nói chuyện với Duane để hạ hỏa hắn ta – và để giúp bạn thoải mái hơn với
các đồng đội và cùng đóng góp vào thành công của đội.

Nhớ rằng 'con người' có Tư Duy Cố Định trong bạn được sinh ra để bảo vệ và giữ cho bạn được an toàn. Nhưng cách nó làm điều đó lại đem lại rất nhiều hạn chế. Vì vậy hãy chỉ cho nó Tư Duy Phát Triển để nó có thể hỗ trợ bạn: trong việc đón nhận thử thách và không bỏ cuộc, việc đứng lên từ thất bại, và việc giúp đỡ và hỗ trợ những người khác cùng phát triển. Hiểu được góc nhìn của 'con người' ấy, nhưng hãy từ từ dạy nó cách suy nghĩ khác, và đưa nó đi cùng bạn trên cuộc hành trình tìm tới Tư Duy Phát Triển.

Hiểu được rằng mọi người đều có 'con người' mang Tư Duy Cố Định sẽ giúp chúng ta dễ cảm thông với mọi người hơn. Nó cho phép chúng ta hiểu được những khó khăn họ đang gặp phải. Tôi đã từng nói ở chương trước rằng tôi đã rất buồn khi thấy nhiều nhà giáo dục mắng nhiếc trẻ nhỏ vì chúng hành xử theo những cách mang

Tư Duy Cố Định. Họ chỉ vào sơ đồ Tư Duy trước mặt cả lớp và bắt những đứa trẻ kia phải thay đổi.

Thử so sánh những nhà giáo dục ấy với người giáo viên sau đây. Trong một khoảng thời gian, người giáo viên này yêu cầu cả lớp nói về những gì làm kích hoạt Tư Duy Cố Định trong chúng và nói chúng đặt tên cho những 'con người' ấy. Một cậu bé không chịu làm điều đó – một hành động tương đồng với cách cư xử của cậu. Có rất nhiều thứ cậu bé không chịu làm, mặc cho giáo viên có khuyến khích như thế nào. Hàng tuần liền, cậu chỉ ngồi đó im lặng trong khi các bạn khác nói về vẽ các bức tranh về 'con người' kia của chúng: Sally nhút nhát, Larry Lười-Biếng, Andy Hay-Lo-Lắng, hay Hannah Bất-Lực. Nhưng người giáo viên này cho cậu bé biết rằng cô sẽ luôn ở đây khi nào cậu thấy sẵn sàng, và rồi một ngày, bỗng dưng cậu nói, "Dan Bị-Bỏ-Rơi". Cô giáo hỏi, "Em nói gì cơ?". Cậu bé nói, "Mỗi khi em làm gì đó, em đều làm sai. Em không làm được gì nên hồn cả. Đó là lí do mọi người đều bỏ rơi em". Mỗi khi cậu bé muốn làm bài trên lớp, Dan Bị-Bỏ-Rơi lại hét vào tai cậu bé to tới nỗi cậu không thể làm tiếp được. Cô giáo vội tới bên cậu bé, cùng học với cậu và Dan Bị-Bỏ-Rơi để rồi dần dần, Dan bỏ cuộc, cho cậu bé sự yên tĩnh, và để cậu làm bài tập. Sau lần đó, cậu bé đã có những tiến bộ vượt bậc.

Có bao nhiêu học sinh hay nhân viên bị coi là vô dụng, cứng đầu, hay hư hỏng chỉ vì họ không biết cách làm đúng trong thời điểm và điều kiện hiện tại? Thay vì giúp họ sửa sai hay giúp họ tạo ra một môi trường mà họ có thể phát triển, chúng ta đã thường đe dọa, trừng phạt hay lờ đi những người ấy như thế nào?

Mỗi người trong chúng ta đều có một cuộc hành trình phải đi.

- Nó bắt đầu bằng việc chấp nhận rằng chúng ta có cả hai lối tư duy
- Sau đó chúng ta học cách điều gì kích hoạt Tư Duy Cố Định trong chúng ta. Thất bại? Phê bình? Hạn chót nộp công việc? Mâu thuẫn?

- Và rồi chúng ta hiểu rõ về điều gì sẽ xảy ra khi ‘con người’ kia được kích hoạt. Nó là ai? Tên là gì? Nó làm chúng ta nghĩ gì, cảm thấy thế nào, làm gì? Nó có ảnh hưởng thế nào tới những người xung quanh ta?

- Quan trọng hơn, chúng ta có thể từ từ học được cách giữ được Tư Duy Phát

  Triển, ngay cả khi ‘con người’ kia được kích hoặc, bằng cách dạy dỗ những ‘con người’ ấy và mời chúng cùng tham gia với chúng ta trên hành trình tới

  Tư Duy Phát Triển.

- Lý tưởng nhất, càng ngày chúng ta sẽ càng học được nhiều cách để có thể giúp đỡ những người khác trong chuyến đi của họ.

HỌC VÀ GIÚP NHỮNG NGƯỜI KHÁC CÙNG HỌC

Coi như bạn đã đặt tên và thuần phục được 'con người' có Tư Duy Cố Định trong bạn. Điều đó là tốt, nhưng đừng nghĩ rằng cuộc hành trình tới đây là kết thúc. Để Tư Duy Phát Triển thực sự đơm hoa kết trái trong bạn bạn cần phải không ngừng đặt ra mục tiêu – những mục tiêu cho sự phát triển. Mỗi ngày mới đến là những cơ hội để bạn phát triển và giúp đỡ những người bạn quan tâm phát triển cùng với bạn. Làm thế nào để bạn không quên tìm kiếm những cơ hội này?

Đầu tiên, hãy in hình sau ra, được tạo ra bởi Nigel Holmes – nhà thiết kế đồ họa nổi tiếng, và dán nó lên gương. Mỗi sáng, dùng nó để nhắc nhở bạn về sự khác nhau giữa hai lối tư duy. Sau đó, khi bạn nghĩ về cả ngày hôm đó, thử tự hỏi bản thân những câu hỏi sau. Nếu gương của bạn đủ lớn, hãy gắn những câu hỏi này lên gương luôn.

Ngày hôm nay có những cơ hội để học hỏi và phát triển nào? Cho bản thân mình?

Và cho những người xung quanh?

Khi bạn nghĩ về những cơ hội, lập một kế hoạch, hãy thử hỏi:

Tôi sẽ thực hiện kế hoạch của mình khi nào, ở đâu, thế nào?

Khi nào, ở đâu, thế nào là những thứ làm cho kế hoạch của bạn trở nên chắc chắn. *Thế nào* bắt bạn phải nghĩ về những cách làm cho kế hoạch trở nên khả thi và diễn ra tốt đẹp.

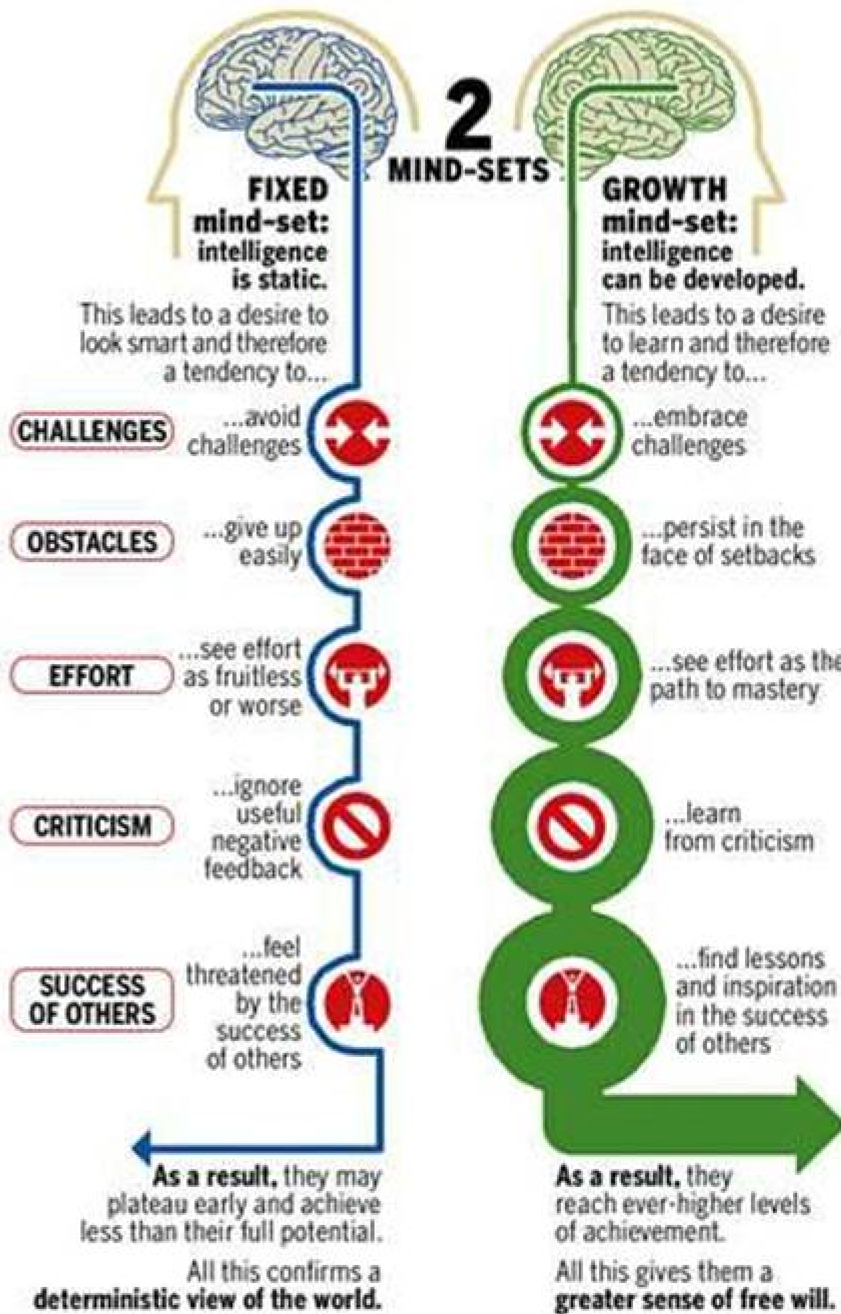
Khi bạn gặp phải những khó khăn và thất bại không thể tránh khỏi, lập một kế hoạch mới và tự hỏi bản thân những câu hỏi này lần nữa:

Tôi sẽ thực hiện kế hoạch mới của mình khi nào, ở đâu, thế nào?

Dù bạn có cảm thấy tệ hại như thế nào, hãy nói chuyện với ‘con người’ có Tư Duy Cố Định của bạn và cứ tiếp tục làm nó!

Và khi bạn thành công, đừng quên hỏi bản thân mình rằng:

Tôi sẽ phải làm gì để duy trì và tiếp tục sự phát triển của mình?



Hãy n ... óng rổ vĩ
đại, đ ... n chính là
người

CON ĐƯỜNG PHÍA TRƯỚC

Thay đổi có thể là một việc khó khăn, nhưng tôi chưa nghe thấy ai nói nó không đáng với công sức bỏ ra cả. Có thể họ đang cố hợp lý hóa nó, giống như cách ai đó vừa phải trải qua buổi nhập môn đầy đau đớn vào một hội kín nào đó và nói rằng nó thật đáng công sức. Nhưng những người đã thay đổi sẽ nói với bạn rằng cuộc sống của họ đã được cải thiện đến dường nào. Họ có thể nói với bạn về những điều họ có bây giờ - những điều họ đáng nhẽ không thể có, và những gì họ cảm thấy bây giờ - những cảm xúc mà họ đáng nhẽ không thể cảm thấy.

Việc chuyển sang Tư Duy Phát Triển có giải quyết hết được mọi vấn đề của tôi không? Không. Nhưng tôi biết tôi đã có một cuộc sống khác nhờ có nó – một cuộc sống trọn vẹn hơn. Và tôi trở nên sôi động hơn, dũng cảm hơn, và cởi mở hơn cũng nhờ có nó.

Bạn chính là người quyết định xem việc thay đổi có là cần thiết với bạn bây giờ hay không. Có thể có, có thể không. Nhưng dù là thế nào đi nữa, hãy luôn giữ Tư Duy Phát Triển trong tâm trí. Để rồi, khi bạn gặp phải những trở ngại, bạn có thể tìm tới nó. Nó sẽ luôn ở đấy chờ bạn, chỉ cho bạn con đường để tiến bước tới tương lai.

[1] một kỹ thuật thả dây trong môn câu cá sao cho đầu dây bay qua bay lại trên mặt nước giống một con ruồi (fly)

[2] sự kết hợp giữa năng lực và phong thái

[3] Biệt danh của ông

4 [4] Starter là người thường vào trận ngay từ những giây phút đầu, hay những thời điểm quan trọng của trận đấu.

Thường vị trí này chỉ dành cho những cầu thủ tốt nhất trong đội.

5 [5] Một tòa nhà chỉ để vinh danh những ai có thành tích xuất sắc trong môn thể thao nào đó. Mỗi môn thể thao, mỗi quốc gia, mỗi thành phố có các hall of fame khác nhau. (giống như một bảo tàng của thể thao vậy).